

TRANSFORMAÇÕES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E SEUS IMPACTOS NA RELAÇÃO UNIVERSIDADE-SOCIEDADE: O CASO DE TRÊS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS.

Autoria: Marcus Vinicius David, Luiz Gonzaga de Castro Júnior, Marcos Tanure Sanábio,
Daniel Magalhães Mucci

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo delinear as articulações e interfaces das universidades públicas brasileiras, considerando a tríade Estado, oligarquia acadêmica e mercado, na busca de conhecer e aprofundar os conflitos e interesses envolvidos. Especificamente, buscar-se-á desvendar, por meio do discurso dos gestores como eles explicam a realidade da organização universitária, concernentes à um contexto de maior interação com a sociedade. Para alcançar estes propósitos foi apresentada as mudanças das universidades no Brasil, processadas nos governos Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva, especialmente, no que se refere às novas interações que as universidades passaram a ter com o ambiente. Neste contexto, resgataram-se os estudos de Drèze e Debelle (1968), Clark (1983) e Kerr (2005) que ofereceram elementos para uma compreensão crítica das concepções de universidade, suas múltiplas interfaces com o ambiente e as forças que atuam sobre elas, influenciando em sua gestão e organização. Outros autores mencionados foram: Sguissardi 2005; Trindade, 2001; Martins 2006; Catani e Oliveira, 2002; Velloso, 2002 e Calderón, 2002. A realidade empírica focalizada no trabalho refere-se a estudos de caso múltiplos realizados na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os gestores das universidades. Os resultados indicam que as universidades brasileiras sofrem intensa ação coordenadora do Estado, estando, porém em processo de ampliação das suas interações com o mercado. Pode-se observar, na comparação das três universidades, que a UFMG apresenta um estágio mais avançado que a UFJF e a UFU, no processo de aproximação com o mercado. Entretanto, as duas universidades compreendem a importância desta aproximação e realizam esforços para viabilizar novas parcerias. Foi possível observar também que, nas universidades estudadas enfraqueceram-se as resistências ao processo de aproximação com as empresas, por meio de uma ampla negociação política com os grupos antagônicos e em função da harmonização entre os interesses do mercado e das lideranças acadêmicas. O poder do Estado faz emergir sistematicamente ações a serem concretizadas pelas universidades no seu esforço de realizar mudanças sociais. Em suma, o Estado estabelecendo macro políticas que permitam as universidades interagirem com a sociedade e o mercado, a oligarquia acadêmica liberta e liberada das amarras conservadoras e o mercado demandando os saberes e poderes da universidade, cria-se, assim, as condições para um novo agir das universidades, fundados em novas concepções.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo delinear as articulações e interfaces das universidades públicas brasileiras, considerando a tríade Estado, oligarquia acadêmica e mercado, na busca de conhecer e aprofundar os conflitos e interesses envolvidos. Especificamente, busca-se desvendar, por meio do discurso dos gestores como eles explicam a realidade da organização universitária em um contexto de maior interação com a sociedade.

No Brasil e no mundo, debates sobre o rumo do ensino superior têm sido intensos nas últimas décadas. Entre os temas mais discutidos, destacam-se o aumento da demanda e a massificação do acesso, as novas funções da educação superior, o papel da universidade na nova economia, a universidade e as novas tecnologias de informação e comunicação, o papel crítico que a universidade deve desempenhar neste intenso processo de mudança social, a mudança do perfil dos novos profissionais, as relações das universidades públicas com o Estado e o mercado, a questão do financiamento do ensino superior e a gestão dessas organizações cada vez mais complexas (Bok, 2003; Santos, 2005; Clark, 1983; Kerr, 2005; Trindade, 2001; Catani e Oliveira, 2002; Sguissardi, 2005; Velloso, 2002 e Calderón, 2002).

As novas funções assumidas pelas universidades são diversas. Além do ensino de graduação e pós-graduação para um público cada vez maior, elas estão atuando em pesquisas puras e aplicadas, gerenciando hospitais, parques tecnológicos, centros agrícolas, prestando serviços de consultorias para empresas e governos, oferecendo cursos de capacitação para trabalhadores e cursos à distância em vários níveis, entre outras atividades. Por envolver geração de recursos provenientes da cobrança pelos serviços prestados, esse processo está sendo chamado por diversos autores de “mercantilização” (Trindade, 2001; Bok, 2003; Catani e Oliveira, 2002; Sguissardi, 2005; Velloso, 2002 e Calderón, 2002). Este processo tem sido motivo de preocupação e crítica para alguns autores. Para eles, os ideais liberais ao se tornarem hegemônicos, levam a uma redução crescente da atuação do Estado e à conseqüente redução dos gastos públicos com educação, em especial, com a educação superior. Este cenário induz as universidades públicas a buscarem fontes alternativas de financiamento, através, principalmente, da venda de serviços aos mais diversos setores da sociedade civil, tais como empresas, Governos, sindicatos e organizações não governamentais (Santos, 2005; Trindade, 2001; Bok, 2003; Catani e Oliveira, 2002; Sguissardi, 2005; Gentili, 2001; Velloso, 2002 e Calderón, 2002). Esses estudiosos alertam para o seguinte fato: se, por um lado, a diversificação de atividades das universidades pode trazer benefícios, tais como ampliação da captação de recursos, maior visibilidade e até mesmo maior relevância social, por outro, expõe essas instituições a riscos de perda de autonomia, ameaça a reputação acadêmica e estimula uma competição nociva entre as diversas universidades.

Entretanto, um estudo sobre autores que analisaram as universidades no mundo, em décadas anteriores, mostra que estas mudanças no ensino superior não representam uma crise, mas, apenas, novas concepções de universidade. Três trabalhos realizados entre 1960 e 1983 levam a tal conclusão. O primeiro é o de Clark Kerr, em 1963, que desenvolveu o já clássico conceito de “Multiversidade”, para designar a nova instituição universitária, com múltiplas funções (Kerr, 2005). Kerr (2005) defendia que as universidades americanas encontravam-se, na década de 1960, no que ele chamava “a dobradiça da história”. Deixaram de ser as universidades clássicas de ensino e pesquisa, assumindo novas e múltiplas funções.

Outra abordagem histórica que observou as múltiplas funções das universidades foi a de Drèze e Debelle em 1968. Esses autores estudaram o modelo universitário de cinco países, Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos, França e URSS, e definiram concepções diferentes de universidades a partir dessas experiências. É interessante observar que, em pelo menos três dessas concepções, as universidades assumem papéis que extrapolam as funções de ensino e

pesquisa. Vale destacar que tanto Kerr quanto Drèze e Debelle realizaram seus trabalhos nos anos de 1960 e já discutiam estas diversas funções das universidades.

Um outro estudo que retratou essa diversidade de concepções de universidade foi a obra de Burton Clark, *O sistema de educação superior: organização acadêmica numa perspectiva internacional comparada*, em 1983. Após reconhecer a complexidade e especificidade da gestão universitária (marcada por sistemas administrativos necessariamente flexíveis, que possam dar conta dos conflitos de interesse entre os diferentes atores envolvidos nessas organizações), esse autor propõe um modelo de coordenação para as universidades baseado em três sistemas: o Estado, a oligarquia acadêmica e o mercado. Estes três sistemas exercem influências sobre as instituições universitárias. O autor estudou os modelos de ensino superior de diversos países e procurou identificar como cada uma dessas forças de coordenação exerce influência e controle nas universidades.

A realidade empírica focalizada no trabalho refere-se a estudos de caso múltiplos realizados na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Para isto utilizou-se o discurso dos gestores para captar a vivência e experiência relacionadas às suas realizações, impossibilidades, percepções e atitudes, relatando pontos na convergência dirigentes universitários - contexto de trabalho, a partir dos quais mudanças devam ser impulsionadas, para que se possa criar novas estratégias, dirimir conflitos e ampliar as possibilidades de integração e interface entre Estado-mercado-universidades públicas.

O problema central deste trabalho pode ser descrito nesta questão: Como as universidades públicas têm buscado superar os conflitos e harmonizar os interesses gerados pelas múltiplas articulações com os diversos atores – Estado, Oligarquia Acadêmica e Mercado - que impactam na sua gestão?

Para contribuir na solução desse problema, o objetivo geral deste trabalho foi delinear as articulações e interfaces das universidades públicas, considerando a tríade Estado, Oligarquia Acadêmica e Mercado, na busca de conhecer e aprofundar os conflitos e interesses envolvidos. O objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos: (i) Descrever os processos de mudança e de transformação das universidades públicas, em especial os aspectos relativos às novas relações universidade – ambiente. (ii) Identificar as implicações e a complexa problemática que envolve a relação da universidade com o Estado, a Oligarquia Acadêmica e o Mercado, bem como os interesses e conflitos emergentes. (iii) Propor ações e recomendações que visem à harmonização dos interesses e conflitos nas relações entre os diversos atores: Universidade, Estado, Oligarquia Acadêmica e Mercado.

Este trabalho está estruturado em quatro partes, incluindo-se esta introdução. Na segunda parte sistematizou-se o referencial teórico em que se busca realizar uma contextualização das mudanças das universidades. Analisar-se-á as recentes mudanças da educação superior brasileira, focando o processo de ampliação de funções das universidades, abordando duas visões: mudanças como crise e mudanças como transformação de concepção das universidades brasileiras. A terceira parte enfoca-se a metodologia do estudo, onde são descritos aspectos relativos à metodologia de investigação e ao método de coleta e análise dos dados. Finalmente, na quarta parte são apresentados os estudos de casos com os resultados da análise das entrevistas que permitiram retratar as mudanças nas universidades percebidas pelos seus dirigentes em toda sua complexidade e riqueza. Finalmente, na quarta parte será feita a conclusão deste trabalho.

2 UNIVERSIDADES BRASILEIRAS: SEU AMBIENTE DINÂMICO E MUTANTE

Nos últimos quinze anos, o sistema de ensino superior no Brasil passou por expressivas mudanças. Neste período, foram três governos diferentes com políticas distintas para a

educação Superior no Brasil. O primeiro Governo deste período foi o do Presidente Itamar Franco e do Ministro da Educação Murílio Hingel, que vai de 1992 até 1994. Este período foi marcado por uma relação cooperativa e amistosa entre o Ministério da Educação (MEC) e as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Entre os avanços ocorridos neste período, pode-se destacar: a implantação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB); implantação do Programa de Fomento à Extensão Universitária (PROEXT); proposição e aprovação da Lei Nº 8.958 de 21/12/1994, que dispõe sobre as relações das Universidades com suas Fundações de Apoio, a chamada Lei das Fundações. É importante destacar que a concepção destes programas e políticas foi precedida de negociações com as IFES. (Pinto da Luz, 2004).

Em meio a estas medidas implantadas pelo Governo cabe, no âmbito deste trabalho, enfatizar a Lei das Fundações. As Fundações de Apoio já existiam anteriormente, entretanto careciam de regulamentação que permitisse seu melhor funcionamento. Por esta falta de regulamentação, as Fundações vinham sendo contestadas pelo Tribunal de Contas da União desde 1980 e chegaram a ser extintas no Governo do Presidente José Sarney. Para Pinto da Luz (2004), era uma questão que se arrastava e dificultava a gestão das universidades federais. A aprovação da Lei de Fundação e o estímulo a extensão universitária ocorridos neste período, demonstram a intenção do Governo em estimular as Universidades a aumentarem suas interações com a sociedade.

O segundo Governo é o do Presidente Fernando Henrique Cardoso e do Ministro da Educação Paulo Renato que vai de 1995 até 2002. Este período foi marcado por uma relação muito conflituosa entre o MEC e as IFES. Em função de uma política econômica baseada em forte contenção de gastos públicos, o MEC se viu obrigado a cortar recursos dos diversos programas e adotar políticas salariais restritivas. Uma forte crise instalou-se no sistema público federal de educação superior. Recursos financeiros escassos, greves constantes dos professores e funcionários e grande evasão de docentes por aposentadorias marcaram este período. (MORHY, 2004). Duas características ficaram marcadas na gestão do ensino superior do Governo FHC. A primeira foi a preocupação em reduzir gastos com as universidades federais, que foi atingida mediante redução de despesas com pessoal e a redução do orçamento de outros custeios e capital. A segunda característica foi a forte ampliação do sistema de ensino superior no Brasil, especialmente no setor privado. Estas características fizeram com que o governo FHC fosse duramente criticado nas Universidades Federais. Cunha (2003) comenta este fato:

Se, de um lado, as IFES padeceram de recursos para continuarem a operar nos termos que antes faziam, e, de outro, as IES privadas recebiam os benefícios visíveis, como deixar de pensar que o sucateamento do setor público do ensino superior correspondia a um intento deliberado? Sem outra referência empírica, esse foi o pensamento dominante naquelas instituições durante o octonato FHC. (CUNHA, 2003, p. 58).

Entre as principais conseqüências desta redução dos financiamentos públicos para as universidades federais, pode-se destacar o fato das universidades terem sido compelidas a buscar fontes alternativas de financiamento, através de prestação de serviços diversos.

Finalmente, o terceiro Governo deste período foi o do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que se iniciou em 2003 e teve três ministros da Educação, Cristovam Buarque (2003), Tarso Genro (2004) e Fernando Haddad (a partir de 2005). No primeiro mandato, observa-se uma retomada dos investimentos em Educação Superior, com ampliação dos recursos orçamentários destinados às IFES, bem como recuperação dos salários dos professores e funcionários. Com isto, a relação entre as universidades federais e o MEC retoma um espírito cooperativo. Ao contrário do primeiro mandato, o segundo é marcado por um projeto que

busca congregar todas as ações do governo concernentes à educação. O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, lançado pelo Presidente da República, em 24 de abril de 2007, logo no início de seu segundo mandato, oferece as diretrizes de todas as políticas do MEC, inclusive para o ensino superior. O Plano é estruturado em quatro eixos: educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização. Em que pese o fato de o PDE estar alicerçado sobre o princípio da visão sistêmica da educação, caberá neste trabalho focar o eixo da educação superior.

Dentro deste contexto, o MEC propõe dois programas. O primeiro, que busca atingir o sistema público federal, é o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. O objetivo foi a imediata ampliação no número de vagas nas universidades federais, bem como a redução das retenções. Em contrapartida o MEC oferecia às universidades que aderissem, vagas para contratação de professores e recursos para melhoria da infra-estrutura.

O segundo Programa, no âmbito do PDE foi Programa Universidade para Todos - PROUNI. O PROUNI tem como finalidade a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais, a estudantes de cursos de graduação e seqüenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. Em contrapartida, o programa oferece isenção de tributos às Instituições que recebem os alunos bolsistas.

Outras duas ações importantes do Governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva foram relativas ao estímulo da pesquisa e inovação tecnológica. A primeira foi a aprovação da Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973 de 2004), que disciplinou as parcerias entre empresas e universidades no desenvolvimento de tecnologias. Esta lei possibilita a aproximação das universidades brasileiras com o setor empresarial e governamental.

Outra ação foi a aprovação da Lei nº 11.487, de incentivo à ciência e tecnologia, sancionada em 2007. O sentido dessa medida é aproximar o setor produtivo e industrial da pesquisa acadêmica aplicada, a partir da redução fiscal das empresas que investirem em projetos desenvolvidos por instituições públicas. A lei estabelece critérios de direito de propriedade intelectual. As empresas que investirem em pesquisas, desenvolvidas por instituições científicas e tecnológicas (ICTs), recebem isenção fiscal inversamente proporcional ao direito de propriedade. Para receber os incentivos, o projeto deve ser aprovado por uma comissão de especialistas dos ministérios da Educação, do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e da Ciência e Tecnologia.

O relato acima permite observar que os três Governos analisados realizaram ações que determinaram mudanças importantes na Educação Superior Brasileira. Entre estas mudanças, duas devem ser destacadas. A primeira refere-se à forte ampliação do sistema de ensino superior no Brasil. A segunda mudança foi a intensificação das relações das Universidades, em especial as Federais, com a sociedade, estimuladas por medidas adotadas nos três governos: a aprovação da Lei de Fundação e o estímulo a extensão universitária ocorridos na gestão do Presidente Itamar Franco; a busca por novas fontes de recursos, gerada pela crise financeira ocorrida no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso; e a aprovação da Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973 de 2004), que disciplinou as parcerias entre empresas e universidades, ocorrida na gestão do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Assim, a partir dos anos 90, a universidade brasileira, e em especial, as universidades públicas federais passam a intensificar suas relações com diferentes segmentos da sociedade brasileira. Segundo Martins (2006), em função dessas relações que o ensino superior passou a estabelecer com o ambiente externo, “iniciou-se um gradativo processo de revisão de sua própria identidade institucional, até então calcada num modelo universitário humboltiano¹, que tendia a preservar sua autonomia intelectual diante das demandas do mundo externo.” (Martins, 2006. p.1005).

Se, por um lado, em sua fase atual, essa ampliação das funções do ensino superior lhe conferiu uma expressiva visibilidade no interior das instituições culturais da modernidade, por outro, ao mesmo tempo tem contribuído para torná-lo mais vulnerável quanto à preservação de sua relativa autonomia institucional diante das múltiplas demandas advindas dos campos econômico e político e dos atores que atuam nesses espaços sociais (Bok, 2003; Martins, 2006, 1987; Kerr, 1982).

Esse dilema sobre aspectos positivos e negativos das novas funções desempenhadas pelas universidades tem ocupado espaço amplo nos debates acadêmicos. Para determinados estudiosos, sinalizam uma grande crise por que passa a universidade; para outros, estas novas funções assumidas podem representar, apenas, novas concepções de universidade.

Os críticos deste processo de multiplicação das funções das universidades sustentam suas posições em diversos argumentos. A crítica mais recorrente é a ameaça das universidades públicas perderem sua identidade de bem público. Porém outros argumentos também são invocados. Bok (2003) defende que, se, por um lado, essa diversificação de atividades das universidades pode trazer benefícios, tais como ampliação da captação de recursos, maior visibilidade e até mesmo maior relevância social, por outro, expõe as universidades a riscos de perda de autonomia, ameaça a reputação acadêmica e estimula uma competição nociva entre as universidades. A visão crítica desta mudança é resumida por Sguissardi (2005) que afirma:

A par da hierarquização que tal mudança poderá impor à universidade, aprofundando um processo em que unidades, grupos e mesmo instituições terão condições de trabalho, regimes de funcionamento e salários diferenciados, os principais riscos ficam por conta da mercantilização do conhecimento, do arrefecimento do potencial crítico que a universidade dispõe desde sua gênese e do aprofundamento do quadro de heteronomia das universidades, que incrementarão sua dependência dos recursos, da direção e do controle não somente do Estado, mas, em especial, do mercado. (Sguissardi, 2005, p. 123).

Há certo consenso entre os críticos, quanto às causas de tais mudanças. As principais causas apontadas são: a crise dos estados nacionais, que leva a uma crise de financiamento nas universidades públicas; as recomendações de agências internacionais, em especial o Banco Mundial; e mudanças na organização econômica. Sguissardi (2005) associa a crise do Estado do Bem-Estar e do Estado Desenvolvimentista ao início do que ele chama de o mais crucial dilema para a universidade pública na modernidade: “diante dos constrangimentos econômico-financeiros e da nova concepção da economia, de Estado e dos direitos ou serviços públicos, ver-se identificada como bem público ou privado/mercantil.” (2005; p.192-193). Martins (2006), percebendo a ameaça da crise institucional, defende que é fundamental resgatar-se o papel do Estado como um ator central nos processos de formulação de políticas públicas para o sistema e na avaliação da qualidade acadêmica das instituições. Paralelamente, o Estado precisa posicionar-se de forma clara no processo de recuperação das universidades públicas, que precisam ser potencializadas e apoiadas de forma clara e decidida pelo Governo Federal. Entretanto esse mesmo autor defende que o ensino superior deve ampliar sua interação com diferentes grupos sociais, com o mundo do trabalho, com o setor produtivo, preservando, ao mesmo tempo, uma atitude pluralista diante das demandas extra-acadêmicas. Proposições, como esta apresentada por Martins (2006), que defendem interações das universidades com diferentes atores sociais, remetem a análise destas mudanças por que passam o ensino superior para uma abordagem diversa daquela de crise. Esse novo enfoque será discutido a seguir.

A leitura de que as universidades públicas estão passando por uma crise em função de suas interações múltiplas com diversos segmentos da sociedade não é compartilhada por vários

estudiosos do ensino superior. Ao contrário, diversas abordagens históricas demonstram que estes múltiplos papéis desempenhados pelas universidades ocorrem há muito tempo em diferentes países.

A primeira abordagem histórica que se pode citar é a de Clark Kerr, em 1963. Esse autor desenvolveu o já clássico conceito de “Multiversidade” para designar a nova instituição universitária com múltiplas funções (Kerr, 2005).

Kerr (2005), após discutir duas concepções clássicas de universidade, definiu como a universidade americana podia ser vista na década de 1960.

A universidade de hoje pode ser compreendida, em parte, se comparada ao que ela já foi – ao claustro acadêmico do Cardeal Newman, à organização de pesquisa de Abraham Flexner.ⁱⁱ Estes são os modelos ideais dos quais ela se originou, os modelos ideais que ainda constituem as ilusões de alguns de seus habitantes. A universidade americana moderna não é, contudo, Oxford e nem Berlim; é um novo tipo de instituição no mundo. Como um novo tipo de instituição, ela não é inteiramente privada e nem é, de fato, pública; ela não pertence totalmente ao mundo e nem é completamente apartada dele. Ela é única. (Kerr, 2005. p. 13).

Esse novo tipo de instituição foi chamado por Kerr (2005) de “Multiversidade” em função das inúmeras novas funções desempenhadas pelas universidades. Além do ensino de graduação e pós-graduação para um público cada vez maior, as universidades estavam atuando em pesquisas puras e aplicadas, gerenciando hospitais, parques tecnológicos, centros agrícolas, prestando serviços de consultorias para empresas e governos, oferecendo cursos de capacitação para trabalhadores e cursos a distância em vários níveis entre outras atividades. Em suma, Kerr (2005) afirmou que as universidades americanas estavam sendo compelidas a gerar conhecimento intensamente, a aplicar este conhecimento e a transmiti-lo a uma parcela cada vez maior da população.

Outra abordagem histórica, que observou as múltiplas funções das universidades, foi a de Drèze e Debelle, em 1968. Esses autores estudaram o modelo universitário de cinco países, Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos, França e URSS, e definiram concepções diferentes de universidades a partir dessas experiências. As cinco concepções de universidades propostas por eles foram: centro de educação, comunidade de pesquisadores, núcleo de progresso, modelo intelectual e fator de produção. Estas concepções foram divididas em dois grupos. O primeiro composto pelas três primeiras concepções e chamado pelos autores de “a universidade do espírito”. Estas concepções são representadas pelas universidades inglesa, alemã e norte-americana. As duas últimas concepções evocam as orientações da França e U.R.S.S. e são chamadas pelos autores de “a universidade do poder” (DRÈZE & DEBELLE, 1983).

Èsther (2007) afirma que, diante do exposto, pode-se perceber que as universidades não apresentam um desenvolvimento uniforme e único. Ao contrário, embora haja semelhanças, elas possuem configurações e concepções com diferenças significativas.

De qualquer forma, o trabalho de Drèze e Debelle (1983) permite enxergar de forma clara que as diferentes concepções históricas de universidades reservam espaços, para que a universidade desempenhe funções que extrapolem o clássico binômio ensino e pesquisa.

Além dos trabalhos de Kerr e Drèze e Debelle, outro estudo que retratou esta diversidade de concepções de universidade foi a obra de Burton Clark, “O sistema de educação superior: organização acadêmica numa perspectiva internacional comparada”, em 1983. Abordando temas como os critérios de divisão dos estabelecimentos universitários, os tipos básicos de crenças acadêmicas, os níveis de poder, as forças que exercem poder de coordenação nas universidades, a competição de docentes e pesquisadores e outros, o autor comparou os processos vigentes nos Estados Unidos, no Japão, na Grã-Bretanha e em vários países da

Europa continental, inclusive do bloco socialista. Cunha (1998) afirma que Clark apresentou o primeiro e, até hoje, o mais abrangente panorama do campo universitário.

Para Clark (1983), o que caracteriza a instituição acadêmica são a produção e a transmissão do conhecimento de acordo com procedimentos próprios, com diferentes impulsos recebidos do exterior da instituição. Os professores, agentes próprios desse tipo de instituição, caracterizam-se por formas peculiares de manipulação do conhecimento entendido como uma combinação muito variada de esforços tendentes ao seu descobrimento, a sua conservação, depuração, transmissão e aplicação. De acordo com o referido autor, observa-se que:

O conhecimento é a substância básica sobre a qual e com a qual as pessoas trabalham nos sistemas acadêmicos; ensino e pesquisa constituem as atividades fundamentais para organizar e manipular este material; estas tarefas se dividem em especialidades autônomas dentro das quais elas são intimamente associadas; a divisão de tarefas promove um arranjo horizontal e relativamente desestruturado de unidades de trabalho; esta estrutura promove um tipo difuso de controle; e finalmente, o objetivo é necessariamente ambíguo, com definições formuladas de forma muito ampla, que servem para formular doutrinas que legitimam os objetivos específicos das unidades operacionais. (Clark, 1983, p. 25).

Ao apresentar essas características das instituições acadêmicas, Clark (1983) deixa claro que, em sua concepção, as universidades são organizações com grandes especificidades. Para ele, a busca do conhecimento, atividade essencial à universidade, que conduz a visões alternativas do mundo, não pode existir em sistemas monolíticos. Precisa de sistemas dotados de fissuras e de falhas, o que seria inadmissível em outras instituições, como as empresariais, as militares, as religiosas e as simplesmente administrativas.

Durhan (2005) afirma que, nessa perspectiva de Burton Clark, é a própria natureza do trabalho acadêmico e a liberdade da qual ele precisa, que exigem uma estrutura administrativa flexível, isto é, uma autonomia administrativa contrária a programações rígidas e que seja capaz de acomodar grupos que possuem interesses muito diversos, cujos trabalhos obedecem a dinâmicas próprias.

Clark (1983) chama a atenção para a crença muito comum de que qualquer organização deve ter unidade de comando, que, por sua vez, deve fazer escolhas racionais entre um conjunto de alternativas; em seguida, deve estabelecer prioridades e as executar. “Essa crença é especialmente danosa quando aplicada às universidades.” (Clark, 1983, p. 28).

Cunha (1998) afirma que, para Clark, as universidades precisariam de certo grau de desordem que permitisse aos indivíduos e aos grupos de pesquisadores desenvolverem atividades autônomas e estabelecerem entre si intercâmbios formais e informais, conseguindo, assim, uma eficácia que as instituições dotadas de alto grau de controles formais não são capazes.

É por isso que a imagem que Clark (1983) considera mais adequada para a instituição universitária é a da débil articulação entre escolas, faculdades, institutos, departamentos e cátedras, que se comportam como pequenos estados soberanos, fragilmente ligados numa federação. Contra a ideologia da integração, o autor faz uma aberta apologia da desordem, assumindo como sua a metáfora da universidade como uma *anarquia organizada*.

Segundo Clark (1983), o monopólio do poder, qualquer que seja seu detentor, representa uma séria ameaça para a universidade, organização onde convivem profissionais especializados em distintos campos, que se ignoram. As universidades são eficazes, quando capazes de promover as iniciativas e ampliar as opções dos distintos e conflitivos grupos profissionais que fazem parte delas. É a maneira que encontram de maximizar suas próprias possibilidades. Na tentativa de contribuir na compreensão desses conflitos e das disputas de poder que eles geram, Clark (1983) desenvolveu seu famoso triângulo de governança, que possui nos seus vértices o Estado, a Oligarquia Acadêmica, e Mercado (que representam as três forças que

dominam a coordenação dos sistemas de educação superior); ele realizou estudos (inclusive de natureza comparativa internacional) que estabeleceram um padrão de análise do tema. A Figura 1 representa o Triângulo da Coordenação de Clark. Os países no interior do Triângulo representam o entendimento do autor acerca das forças de coordenação que atuam em cada país.

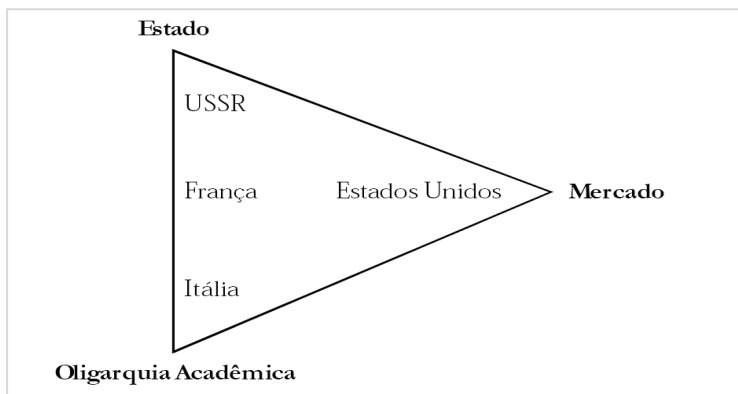


Figura 1. Triângulo da coordenação de Clark

Fonte: Clark (1983), *The Higher Education System: Academic Organization in Cross- National Perspective*, Berkeley: University of California Press.

Segundo Clark (1983), a coordenação do Estado pode ser de dois tipos: burocrática e política. O tipo burocrático de coordenação aumenta os níveis de coordenação formal, governamental, nos quais a dinâmica de mudança é centrada em leis e regulamentos. Gomes, (2003) afirma que essa dinâmica de mudança (ou estagnação) é uma característica fortemente presente no caso brasileiro. Clark (1983) afirma que a autoridade política é uma “forma legítima de poder no e em torno dos sistemas de educação superior, servindo como uma alternativa básica às formas burocrática e profissional (acadêmica).” (Clark, 1983. p. 153). A massificação dos sistemas de ensino superior tem aumentado a atenção de um maior número de pessoas sobre como políticos se posicionam com relação às questões da universidade. Outra característica da coordenação política é o envolvimento dos governos, legisladores e partidos políticos de forma *regular* nas questões específicas da educação superior. Como consequência, a educação superior está sujeita à “barganha política e à negociação.” (Clark, 1983. p. 152). Clark (1983) compara as formas de coordenação burocrática com as formas políticas: “processos burocráticos são mais imediatos, focalizados e duráveis. Educação superior não sobe e desce como uma questão importante para um ministério ou departamento ou conselho ou comitê de educação superior. É seu *business*, todo o tempo e o tempo todo” (Clark, 1983, p. 157). Daí resulta que coordenação estatal é uma “combinação” das autoridades burocrática e política. A segunda força presente no processo de governança dos sistemas universitários é a autoridade acadêmica, ou profissional. Para Clark (1983), o poder da autoridade acadêmica baseia-se no conhecimento que caracteriza a vida acadêmica.

Para Gomes (2003), Clark entendia que a autoridade do conhecimento decorre do “conhecimento esotérico dos professores”, e é o departamento “a unidade de autoridade para uma dada disciplina ou campo profissional”. Acrescenta-se que os *colegiados* têm-se tornado parte da fisionomia nacional da grande maioria dos sistemas de educação superior. Clark (1983, p. 160-161) observa que a “coordenação profissional é menos óbvia que as formas burocrática e política, mas ela é operativa e frequentemente potente”.

Finalmente, o mercado é a terceira força do Triângulo da Coordenação de Clark. Gomes (2003) afirma que, ao passo que o papel coordenativo do Estado decorre de leis e regulamentos (a forma burocrática) e do poder legítimo (a forma política), e ao passo que o

poder acadêmico se baseia na *expertise* e no conhecimento, a coordenação do mercado é baseada em um princípio flexível. Clark (1983) selecionou o conceito de escolha social (*social choice*) para indicar a fundação dessa forma radicalmente diferente de coordenação.

Esse conceito fundamenta a ação dos agentes no mercado. A coordenação do mercado representa, no modelo de Clark, a antítese do Estado e “trabalha sem o benefício de uma superestrutura: são trocas desregulamentadas que conectam pessoas e situações” (Clark, 1983, p. 162). Clark define “Troca” como: “a forma básica de interação que se levanta em contraste com o comando autoritário; ele pode ser visto como um método para organizar a cooperação entre as pessoas.” (Clark, 1983, p. 162).

Clark faz duas grandes observações sobre o Triângulo de Governança. Em primeiro lugar, a coordenação e a autoridade resultam daqueles três sistemas de forças que apresentam os mesmos ou diferentes interesses e formas de funcionamento contraditórias. Eles não são, contudo, independentes, mas interligados, no sentido de que grandes mudanças em um pólo do triângulo poderão provocar, de certa forma, mudanças nos outros pólos.

Outra importante observação de Clark (1983) é que a autoridade estatal aparece como a maior força, definindo a forma e as funções do sistema de ensino superior e, conseqüentemente, definindo a maneira e a extensão do poder de coordenação do mercado sobre os destinos e comportamentos das instituições de ensino superior.

Analisando o trabalho de Clark (1983), alguns autores, destacando Gomes (2003) e Dagnino (2000) chegaram a conclusões relevantes. Gomes (2003) afirma que: “O modelo do Triângulo da Coordenação reconhece que fatores históricos e culturais agem para fazer o sistema de educação superior uma expressão da sociedade na qual ele está situado.” (Gomes, 2003, p. 845).

Dagnino (2000, p. 18) coloca que:

De fato, desde Burton Clark (1983), vários autores têm oferecido elementos para que, mais recentemente, se pudesse vir a identificar no âmbito dos países avançados uma tendência de enfraquecimento do papel da comunidade de pesquisa na elaboração da política universitária. Essa tendência estaria marcada por uma dinâmica combinada de crescente influência do Estado (e da burocracia), por um lado, e do mercado, por outro, na política de ensino superior e da pesquisa universitária. (Dagnino, 2000, p. 18).

Esta afirmação de Dagnino (2000) permite supor o potencial conflito gerado dentro das universidades, a partir da influência destas três forças. Ou seja, a atuação crescente do mercado, somada a já intensa atuação do Estado, poderão, pela sua influência nas políticas e pesquisas da universidade, gerar fortes reações da comunidade acadêmica. Entretanto, este conflito só se materializará se os interesses da comunidade acadêmica e do mercado forem diversos. Considerando-se o fato de que no sistema universitário brasileiro observa-se uma qualificação do quadro docente, como já visto neste trabalho, com uma participação cada vez maior de professores doutores nas instituições e, conseqüentemente, uma renovação deste quadro é possível que os novos pesquisadores se motivem na atuação mais intensa junto ao mercado, gerando uma compatibilização de objetivos. Esta possibilidade poderá ser avaliada nos estudos de casos e melhor discutida.

3 Metodologia

O objetivo deste trabalho é o de delinear as articulações e interfaces das universidades públicas, considerando a tríade Estado, oligarquia acadêmica e mercado, visando conhecer e aprofundar os conflitos e interesses envolvidos. Esse objeto aponta para uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa. A metodologia adotada neste trabalho é a de estudo de

casos múltiplos. O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Godoy (1995) define a metodologia de casos múltiplos como a pesquisa em que dois ou mais sujeitos ou instituições são estudados. Para essa autora, a metodologia dos casos múltiplos pode ser usada quando o pesquisador, simplesmente, quer descrever mais de um sujeito, ou quando pretende estabelecer comparações.

O conjunto de instituições analisado foi composto por três universidades federais, localizadas no Estado de Minas Gerais. No que tange ao tipo de amostragem do estudo, optou-se pela amostra não probabilística por conveniência. Com relação à amostragem por conveniência, Malhorta (2001) afirma que esta procura obter uma amostra de elementos convenientes, sendo a seleção das unidades amostrais deixadas a cargo do entrevistador. Assim, com a utilização de amostras por conveniência, o pesquisador não pode incorrer em generalizações e inferências que envolvam o total da população. As universidades estudadas foram, em ordem alfabética, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Estas Universidades foram escolhidas por se tratarem das três maiores universidades federais de Minas Gerais, considerando o critério de números de alunos e de professoresⁱⁱⁱ.

Durante os estudos de caso a fonte básica de informação usada foram entrevistas semi-estruturadas. Segundo Alencar (2000), a vantagem desse tipo de questionário é que ele permite ao entrevistado fornecer suas opiniões abertamente. As entrevistas foram gravadas e transcritas; e assim, segundo Flick (2004), permitiram que se transformassem realidades interessantes em textos.

As entrevistas foram realizadas com dirigentes de cada uma das três universidades estudadas, no período de novembro de 2008 até março de 2009. Nas três universidades foram entrevistados o Reitor e o Pró-reitor de Planejamento. Na UFMG, foram realizadas entrevistas adicionais com a Diretora de Avaliação Institucional, responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional daquela universidade e o Diretor Executivo da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP). Esta fundação oferece suporte e apoio à UFMG desde 1975, tendo movimentado e gerenciado, só no ano de 2008, o equivalente a mais de R\$ 500 milhões em projetos. Cumpre mencionar que foi adotada a técnica de análise de conteúdo visando apreender as percepções, opiniões e as experiências vivenciadas pelos autores organizacionais. Para Flick (2004), a análise do conteúdo é um dos procedimentos clássicos para a apreciação do material textual. Na busca de atingir o primeiro objetivo específico deste trabalho, as seguintes questões foram levantadas junto aos dirigentes quando da entrevista conforme tabela 1.

Tabela 1

Compatibilização entre o primeiro Objetivo Específico com as Fontes de Dados

Objetivo Específico	1) Estudar os processos de mudança e de transformação das universidades públicas, em especial os aspectos relativos às novas relações universidade – ambiente.
Obtenção de Dados Entrevista Questões Associadas	1) Quais as grandes mudanças percebidas pelo Senhor (a), no papel das Universidades, nos últimos 15 anos? 2) Como o Senhor (a) avalia o fato desta Universidade estar assumindo estas novas funções? Quais os aspectos positivos e negativos que o senhor vê nesta nova realidade?

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Ao procurar atingir o segundo objetivo específico, foram realizadas perguntas aos dirigentes conforme tabela 2.

Tabela 2

Compatibilização entre o Segundo Objetivo Específico com as Fontes de Dados

Objetivo específico	2) Procurar conhecer as implicações e a complexa problemática que envolve a relação da universidade com o Estado, a Oligarquia Acadêmica e o Mercado, bem como os interesses e conflitos emergentes
Obtenção de Dados Entrevista Questões Associadas	3) De que forma o Senhor (a) percebe a ação do Estado na vida na Universidade? 4) De que forma o Senhor (a) percebe a ação do Mercado na vida da Universidade? 5) Estas duas forças (Estado e Mercado) quando atuam sobre a Universidade geram conflitos? Como reagem as lideranças acadêmicas?

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Finalmente, o terceiro objetivo específico foi perseguido com base na questão apresentada na tabela 3.

Tabela 3

Compatibilização entre o Quinto Objetivo Específico com os Referenciais Teóricos, o Esquema Analítico e as Fontes de Dados

Objetivo específico	3) Propor ações e recomendações que visem à harmonização dos interesses e conflitos nas relações entre os diversos atores: Universidade, Estado, Oligarquia Acadêmica e Mercado.
Obtenção de Dados Entrevista Questões Associadas	6) Na opinião do senhor (a), para onde deve caminhar a Universidade Pública brasileira?

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

4 ANÁLISE DOS CASOS

Após a realização dos estudos de caso de cada uma das três universidades analisadas, buscar-se-á neste tópico elaborar uma síntese analítica, onde serão congregadas as informações obtidas em cada caso e confrontadas com os aspectos teóricos, organizados de acordo com os objetivos específicos desta tese.

4.1 As mudanças vivenciadas pelas universidades brasileiras

Os estudos de caso demonstraram a clara percepção dos dirigentes das universidades quanto ao processo de mudança em curso.

Para os dirigentes da UFMG, o fato de as universidades estarem ampliando suas relações com o mercado é algo positivo e representa que estas instituições estão assumindo seu papel nos esforços de desenvolvimento da nação. Estas percepções dos dirigentes vão ao encontro das assertivas de Bok (2003) e Kerr (1982) de que as universidades têm assumido, em diversos países e, em especial, no Brasil, outras funções, tais como: contribuir para o fortalecimento da competitividade da economia, fornecer treinamento especializado que atenda as necessidades do mercado de trabalho, atender demandas de empresas privadas, implantar e administrar parques tecnológicos, formar quadros para as burocracias públicas, prestar serviços para o aparelho estatal, entre outras.

Os dirigentes da UFMG apresentaram algumas explicações para esta aproximação das universidades com o mercado. Uma explicação é o fato de que professores novos, com sólida formação acadêmica, encontram nas prestações de serviço para empresas, a experiência profissional necessária, que em tempos passados, quando os docentes não trabalhavam em regime de dedicação exclusiva, era obtida através dos trabalhos desempenhados em outras empresas. Outra explicação é a carência dos órgãos governamentais de pessoal qualificado para conduzir determinados projetos, demandando, desta forma, assessoria e consultoria das universidades públicas.

Por outro lado, os dirigentes daquela instituição também mencionaram riscos e perigos desta relação entre as universidades e o mercado. Entre as ameaças citadas, destaca-se a possibilidade de o mercado passar a controlar a pesquisa na universidade e estas relações se transformarem na razão de ser da universidade. Estas observações dos dirigentes corroboram as opiniões de Sguissardi (2005) e Catani e Oliveira (2000).

O estudo de caso da UFMG permitiu observar que este fenômeno apresenta um estágio avançado naquela Universidade, gerando uma relação intensa e profícua com os diversos segmentos e setores do mercado e da sociedade.

Já os dirigentes da UFJF entendem que este processo é incipiente na universidade e atribuem este fato às reações ao estabelecimento de parcerias com as empresas. Apesar da UFJF ter criado um órgão, o CRITT, há mais de quinze anos para gerenciar as relações com empresas e as atividades de transferência de tecnologia, problemas internos de gestão e as resistências ideológicas, aliados ao fato de ser uma instituição localizada na Zona da Mata mineira, que ainda encontra dificuldades para captação de projetos de base tecnológica de grande envergadura, inibiram estas relações. Apesar destas restrições, existe uma clara visão dos dirigentes que a universidade deve cumprir papel ativo na alavancagem do desenvolvimento econômico da região.

Os dirigentes da UFU, ao analisarem o processo de mudanças vivenciadas pelas universidades, deram maior ênfase às transformações nas relações mantidas com o governo. Para eles, o relacionamento do MEC com as universidades federais no Governo Fernando Henrique Cardoso foi muito difícil, tanto em termos políticos, quanto em termos financeiros, melhorando, sobre maneira, no Governo Lula. Estas percepções são corroboradas com os dados levantados, quando do histórico das universidades no Brasil, que apontaram um incremento em investimentos e apoio à expansão do ensino, pesquisa e extensão.

No que concerne às relações com as empresas, os dirigentes reconheceram o papel a ser desempenhado pelas universidades, no esforço de desenvolvimento acadêmico, mas remetem ao Estado, a função de unir empresas-universidades. Pode-se observar, na comparação das três universidades, que a UFMG apresenta um estágio mais avançado que a UFJF e a UFU, no processo de aproximação com o mercado. Entretanto, as duas universidades compreendem a importância desta aproximação e realizam esforços para viabilizar novas parcerias.

4.2 Relação das universidades com o Estado, a oligarquia acadêmica e o mercado

Pela própria natureza jurídica das instituições federais, autarquias do Governo Federal, ocorre um consenso entre os dirigentes das três universidades estudadas, quanto à intensa ação coordenadora que o Estado exerce sobre as instituições. Apesar de os dirigentes reconhecerem o importante e fundamental papel do Estado na formulação e condução das políticas de Educação Superior, este tema estimulou os entrevistados a abordarem a questão da Autonomia Universitária.

Para os dirigentes da UFMG a ação coordenadora do Estado é legítima desde que não extrapole o limite da autonomia universitária. Os dirigentes das três universidades citaram exemplos que demonstram a intensa ação do Estado. O exemplo recorrente foi o do REUNI, todavia, outros foram citados como o ENEM e o sistema de cotas. Dirigentes da UFJF reconhecem que se o governo não propusesse tantas políticas, projetos e programas, talvez as universidades não tivessem obtido resultados satisfatórios em ritmo tão acelerado, constatando que estão ocorrendo alguns excessos na proposição de novos projetos, gerando necessidades de grandes esforços, extrapolando a capacidade de ação e reação.

Já os dirigentes da UFU, afirmaram que a ação do Estado pode ser positiva ou negativa, dependendo da relação entre governo e universidades. A percepção dos dirigentes de que o

estado é a principal força de coordenação vai ao encontro da proposição de Clark (1983), que afirmava ser esta força que define a forma e as funções do sistema de ensino superior.

No que concerne à força de coordenação do mercado, as percepções dos dirigentes das universidades apresentam algumas divergências. Para os dirigentes da UFMG, instituição que mantém relações mais intensas com as empresas, a ação do mercado é percebida, mas sempre tendo a universidade como soberana nas negociações e normalização dos projetos de pesquisa e consultoria. No caso da UFJF e UFU, os dirigentes não mencionaram a atuação desta força de coordenação, não sendo relevante e importante esta discussão.

Os dirigentes da UFMG manifestaram que observam uma compatibilidade entre os interesses da oligarquia acadêmica e as demandas do mercado. Esta percepção foi fundamentada no fato de que, conforme Clark (1983) havia afirmado, o poder da academia está em seus saberes e é isto que o mercado demanda em um mundo cada vez mais competitivo. Entretanto, duas fontes de conflito foram citadas pelos gestores da UFMG: os sindicatos, que reagem às relações com o mercado, por motivos ideológicos e o TCU, que questiona a legalidade das atividades de prestação de serviço, com interveniência das fundações de apoio.

Os gestores da UFJF fizeram referências a reações advindas de setores da universidade, contrários ao processo de interação com empresas, por motivos ideológicos. Por outro lado, pode-se observar, no âmbito daquela instituição segmentos com elevado reconhecimento acadêmico, realizando parcerias com empresas e governos. Em que pese a polarização no âmbito das idéias e interesses, os conflitos são minimizados pela condução política contemporizadora.

No caso da UFU, observa-se, na visão dos dirigentes, uma sintonia entre os projetos da reitoria e a oligarquia acadêmica, minimizando potenciais conflitos. A explicação para este fato é que os objetivos estratégicos da gestão universitária perpassam o desenvolvimento de áreas de pós-graduação e pesquisa, contemplando, assim, as aspirações e interesses dos professores e pesquisadores.

Pode-se concluir que, nas universidades estudadas observa-se um enfraquecimento das resistências ao processo de aproximação das empresas, por um processo de ampla negociação política com os grupos antagonicos e em função da harmonização entre os interesses do mercado e das lideranças acadêmicas.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo se propôs a delinear as articulações e interfaces das universidades públicas brasileiras, considerando a tríade Estado, oligarquia acadêmica e mercado, na busca de conhecer e aprofundar os conflitos e interesses envolvidos. Especificamente, buscou-se desvendar, por meio do discurso dos gestores como eles explicam a realidade da organização universitária, concernentes à modernização e ao avanço da gestão em um contexto de maior interação com a sociedade. Organização esta, que se pauta em um contexto de diversificação/diferenciação, busca da qualidade, eficiência e eficácia, competências/habilidades, equidade, avaliação e autonomia, dentre outros.

Para alcançar estes propósitos adotou-se referencial teórico sobre a evolução histórica das universidades no Brasil, explicitando as mudanças e as realizações processadas nos governos Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva.

Este recorte histórico foi enfatizado face as transformações que ocorreram no período 1993-2008. No governo Itamar Franco foi aprovada a Lei de Fundação e o estímulo a extensão universitária. A era FHC foi marcada pela busca de fontes alternativas de recursos, gerada pela crise financeira, enquanto que no governo Lula ocorreu a aprovação da Lei de Inovação Tecnológica que ordenou as parcerias entre empresas e universidades. Assim, a partir dos anos 90, as universidades públicas federais passam a intensificar e solidificar suas relações

com diferentes segmentos da sociedade brasileira, determinantes para mudanças na estratégia, na estrutura e na governança.

Neste contexto, resgataram-se os estudos de Drèze e Debelle (1968), Clark (1983) e Kerr (2005) que ofereceram elementos para uma compreensão crítica das concepções de universidade, suas múltiplas interfaces com o ambiente e as forças que atuam sobre elas, influenciando em sua gestão e organização.

Ao se utilizar os aspectos mais relevantes da literatura, a partir de uma realidade empírica – os estudos de caso de três universidades públicas mineiras: UFMG, UFJF e UFU – buscou-se apreender a realidade das organizações, em toda sua complexidade e riqueza, frente aos contextos de mudança.

Durante as entrevistas com os dirigentes foi solicitado que os mesmos oferecessem sua visão sobre os rumos, desafios e perspectivas das universidades brasileiras no futuro. Os discursos apontaram para uma visão de uma universidade de excelência inserida na sociedade, desempenhando papel relevante no desenvolvimento econômico e social, que levará o Brasil a protagonizar a história, no conjunto das nações. Foi prognosticada também uma universidade que atenda a demanda crescente de vagas no ensino superior, produza conhecimento e domine o saber humano, e que seja formadora e disseminadora de uma cultura nacional libertária e cidadã. Todas estas visões mencionadas pelos entrevistados revelam a tendência de ampliação das interações das universidades com os diversos setores da sociedade.

Considerando estas visões e o que se apreendeu deste estudo será explanado a seguir algumas proposições e ações para as universidades públicas brasileiras. Para manter uma coerência, estas considerações serão organizadas conforme a tríade Estado, oligarquia acadêmica e mercado, amplamente discutida nesta tese.

O Estado deve continuar sendo o grande condutor de macro políticas para a educação superior, com foco no desenvolvimento econômico e de mercado, bem como, nas transformações sociais. Assim, é preciso estimular o desenvolvimento de conhecimentos, tecnologias e competências profissionais no âmbito das universidades e que possam ser apropriados pelas organizações privadas nacionais, na busca da dinamização econômica e do incremento da competitividade do país. Necessita também instigar as universidades a participarem dos esforços de transformação social, aderindo a programas que permitam a melhoria da qualidade de vida das camadas menos abastadas da população. É importante salientar que as universidades devem desenvolver políticas e estratégias, compatíveis com suas vocações e com foco no desenvolvimento econômico de base local, ensejando assim o respeito à autonomia universitária, sendo fundamental que o Estado respeite esta agenda que é legítima e importante.

A oligarquia acadêmica, continuando neste processo de renovação e qualificação dos docentes, vem imprimindo uma mudança na cultura organizacional, que contribui para a modernização e avanço na gestão das IFES. Neste cenário, deve abandonar a posição de um saber restrito e periférico, caminhando na busca de uma nova imagem que contempla a profissionalização, com conhecimentos referenciados socialmente, que o capacite a desenvolver novos projetos e empreendimentos que possam colocar a universidade, em novos patamares de excelência. Assim, a oligarquia acadêmica estará liberando-se das amarras do conservadorismo e descortinando novas possibilidades de práticas profissionais.

No que diz respeito, especificamente ao mercado, este pode ser visto em dimensão mais ampla, congregando além das empresas, órgãos públicos e organizações do terceiro setor, que necessitarão cada vez mais dos saberes e poderes da universidade para a incorporação de novas competências, tecnologias e ferramentas para a solução de problemas. Caberá a universidade a missão de otimizar as suas ações em prol das demandas do mercado.

O Estado estabelecendo macro políticas que permitam as universidades interagirem com a sociedade e o mercado, a oligarquia acadêmica liberta e liberada das amarras conservadoras e

o mercado demandando os saberes e poderes da universidade, cria-se, assim, as condições para um novo agir das universidades, fundados em novas concepções de estrutura, estratégia e governança.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Método de pesquisa nas organizações**. UFLA/FAEPE, 2000

BOK, D. **University in the marketplace: the commercialization of the higher education**. New Jersey: Princeton University, 2003.

BRASIL. Lei n.º 9.887, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm> >.

BRASIL. Lei n.º 9.887, de 20 de dezembro de 1994. **Lei das Fundações de Apoio** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 dez. 1994. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8958.htm> >.

BRASIL. Lei n.º 9.887, de 2 de dezembro de 2004. . **Lei de Inovação Tecnológica** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 3 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm >.

CATANI, Afrânio Mendes, OLIVEIRA, João Ferreira de. **Educação superior no Brasil: reestruturação e metamorfose das universidades públicas**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CALDERÓN, A. I. Repensando o papel da Universidade. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*. v. 44, p. 104-108, São Paulo, 2002.

CLARK, B. (1983) **The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective**, Berkeley: University of California Press.

CUNHA, L. A. **O Público e o Privado na Educação Brasileira: fronteira em movimento?** In: TRINDADE, H.(org). *Universidade em Ruínas*. Editora Vozes, 2ª Ed. Petrópolis, 1998.

CUNHA, Luiz Antônio. O ensino superior no octênio FHC. *Educ. Soc.* [online]. 2003, vol.24, n.82 [citado 2009-04-19], pp. 37-61. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000100003&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0101-7330. doi: 10.1590/S0101-73302003000100003.

CUNHA, Luiz Antônio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In

DAGNINO, R. “**O processo decisório no Complexo Público de Ensino Superior e de Pesquisa: Uma visão de Análise de Políticas**”. Disponível em: <http://www.campusoei.org/salactsi/index.html>, 2002.

DRÈZE, Jacques, DEBELLE, Jean. **Concepções da universidade**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

ÉSTHER, Ângelo Brigato, **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais (Tese de Doutorado), 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

GENTILI, Pablo. **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universidade universitária**. São Paulo: Cortez, 2001, p.151-187.

GOMES, Alfredo Macedo. **Estado, Mercado E Educação Superior no Brasil: Um Modelo Analítico** in Educação e Sociedade, Campinas, vol. 24, n. 84, p. 839-872, setembro 2003.

KERR, Clark. **Os usos da universidade**. Brasília: Editora UNB, 2005.

MARTINS, C. B. **Uma reforma necessária. Educação Sociedade Campinas: vol. 27. n. 96 – Especial. P. 1001-1020. Out. 2006**

PINTO DA LUZ, Rodolfo. A missão das universidades. In MELO, G.L. e FREITAS, J.E. (org). **O professor que fez escola**. Juiz de Fora: Editora INDEC, 2004.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade pública estatal: entre o público e o privado/mercantil**. Educação e Sociedade, v.26, n.90, p. 191-222, Jan./Abr. 2005

TRINDADE, Hélió. As metáforas da crise: da “universidade em ruínas” às “universidades na penumbra” na América Latina, in GENTILI, Pablo. **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universidade universitária**. São Paulo: Cortez, 2001.

TRINDADE, Hélió (org.). **Universidade em ruínas**. Petrópolis: Vozes, 2 Ed 1999.

VELLOSO, J. Universidade na América Latina: Rumos do Financiamento. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.110, p.39-66, jul. 2002.

ⁱ **Friedrich Wilhelm Christian Karl Ferdinand**, Barão von Humboldt, funcionário do governo e fundador da Universidade de Berlim (hoje, Humboldt-Universität). É particularmente reconhecido como tendo sido o pai do sistema educacional alemão. Humboldt é um dos pioneiros nas reflexões sobre a Universidade. Sua argumentação parte do pressuposto de que às Instituições Científicas cabe a responsabilidade pelo "enriquecimento da cultura moral da Nação." Afirma ainda que a organização interna destas instituições é caracterizada "pela combinação de ciência objetiva e formação subjetiva." A organização externa teria uma finalidade pragmática, ao preparar para a saída da escola e o ingresso na Universidade. Apresenta também uma concepção de ciência pura, que assim deve permanecer para não ser deturpada pelas demandas sociais. HUMBOLDT, Wilhelm von. Sobre a Organização Interna e Externa das Instituições Científicas Superiores em Berlim. In.: CASPER, Gerhard & HUMBOLDT, Wilhelm von. *Um mundo sem Universidades?*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1997.

ⁱⁱ A referência ao Cardeal Newman justifica-se por ser ele um dos principais formuladores do modelo inglês de universidade, aquele fundado no ensino e dissociado da pesquisa. A referência a Abraham Flexner é devida ao fato de ser este um dos formuladores do modelo da Universidade moderna, surgida na Alemanha e marcada por forte associação entre ensino e pesquisa.

ⁱⁱⁱ Estes critérios foram definidos com base nos indicadores definidos pelo TCU e que constam nos Relatórios de Gestão elaborados anualmente pelas universidades.