

## **Corresponsabilidade Acadêmico-Administrativa: gestão da ordem e da desordem na universidade<sup>1</sup>**

### **Introdução**

Os produtos de algumas pesquisas em andamento, especialmente de estudos que se propõem a refletir sobre as consequências hegemônicas da globalização do capitalismo na Educação Superior, apontam para a disseminação de técnicas de *stricto sensu* empresarial, objetivando o aprimoramento da gestão acadêmico-administrativa das universidades.

Contraopondo-se a essa concepção, em cuja epistemologia, não raro identifica-se a coação, sobretudo da autonomia acadêmica, o presente trabalho apresenta a hipótese da *corresponsabilidade* como uma proposta capaz de suscitar a integração das dimensões pedagógicas e econômico-financeiras que se configuram, normalmente, dissociadas no interior das Instituições de Educação Superior (IES).

A partir desse pressuposto centrado nos processos decisórios das IES, admite-se a possibilidade do êxito da gestão administrativa, ou seja, a manutenção e o acréscimo das receitas destinadas à melhoria das condições de oferta dos cursos (bibliotecas, laboratórios, incentivo à dedicação e capacitação docente, pesquisa, extensão etc) como atrelada ao êxito da gestão pedagógica, isto é, o aprimoramento do ensino e da qualidade das aprendizagens e vice-versa.

Embora estas duas injunções, se atreladas a paradigmas simplificadoros, deveriam anular-se paradoxalmente, o presente estudo fundamenta-se em um metassistema de compreensão, que permite a interação entre níveis distintos, por meio de antagonismos (de *ordem* e *desordem*). Como exemplo prático, revela-se a experiência da Universidade Católica de Pelotas (UCPel) no últimos sete anos, especialmente, no

---

<sup>1</sup> Este capítulo toma por base o estudo original desenvolvido em RODRIGUES, Francisco de Paula Marques. **Corresponsabilidade Acadêmico-Administrativa: Gestão da Ordem e da Desordem na Universidade**. 2003. 217 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2003.

contexto de suas tensões em diferentes níveis (socioeconômicos, culturais, políticos, tecnológicos e cognitivos).

### **Desenvolvimento**

A Universidade Católica de Pelotas (UCPel), como toda Instituição de Educação Superior (IES) privada que depende financeiramente da demanda de seus estudantes para manter-se, precisou repensar emergencialmente as simplificações administrativas que praticava no passado, em especial as técnicas de cunho estritamente empresariais, a fim de recuperar seu fôlego e voltar a concorrer em patamares cada vez mais competitivos.

De algum modo, as estratégias de governo ou gestão da UCPel estão ultrapassando estágios configurados por ideias associadas ao “capitalismo acadêmico” (SLAUGHTER E LESLIE, 1999), ao “managerialismo” (SANTIAGO, 2000) ou ao “neo-managerialismo” (LEITE, 2002). Reitera-se que essas concepções constituem uma corrente teórica que aposta na racionalidade da administração empresarial como a ação capaz de aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos acadêmicos, desvalorizando a liberdade e a excelência dos produtos culturais e científicos da universidade. Em outras palavras, esse paradigma pressupõe a supremacia da gerência administrativa sobre a gerência acadêmica na universidade, ou, ainda, a “coação”, definida por Piaget (1973) como a relação caracterizada de um lado pela autoridade e de outro lado pela submissão.

No entanto, foi no trajeto definido por Santos (2001) como “o caminho a ser percorrido pelas universidades globais” que a UCPel começou a superar a ideia dominante das IES privadas, que agem de acordo com *espectros*, isto é, figuras imaginárias sobre o ato de administrar, baseadas principalmente na contabilidade.

Refletindo sobre as principais reações gestionárias da UCPel até pouco tempo atrás, deve-se admitir inclusive que sua principal figura imaginária era a relação entre o número de horas-aula que os alunos compravam da Universidade na graduação (HCA – principal

indicador de receita) e o número de horas-aula que a Universidade pagava aos professores (HPP – principal indicador de despesas).

Em Rodrigues (2003), estudo original tomado como base à construção do presente texto, além de revelar que essa relação entre HCA e HPP constituía o principal *espectro* dos administradores da UCPel, comprovou-se que certos limites de HCA/HPP representavam indicadores de alerta para os gestores. Essa perspectiva serviu para que se compreendesse a lógica de muitas ações ocorridas naquele período, como exemplos: a reformulação do organograma, em 1994; o enxugamento do Plano de Capacitação Docente da Universidade, em 1999; a redução do incentivo às atividades de pesquisa e ao regime de 40 horas/aula dos professores, em 2002.

Contudo, o objetivo deste texto não é recordar tensões. Pelo contrário, a ideia é ratificar a tese defendida por Rodrigues (2003), que suscita justamente o reequilíbrio, na medida em que apresenta o princípio da *corresponsabilidade* como concepção gestonária capaz de integrar as dimensões pedagógicas e econômico-financeiras que se configuram, normalmente, dissociadas na administração das IES.

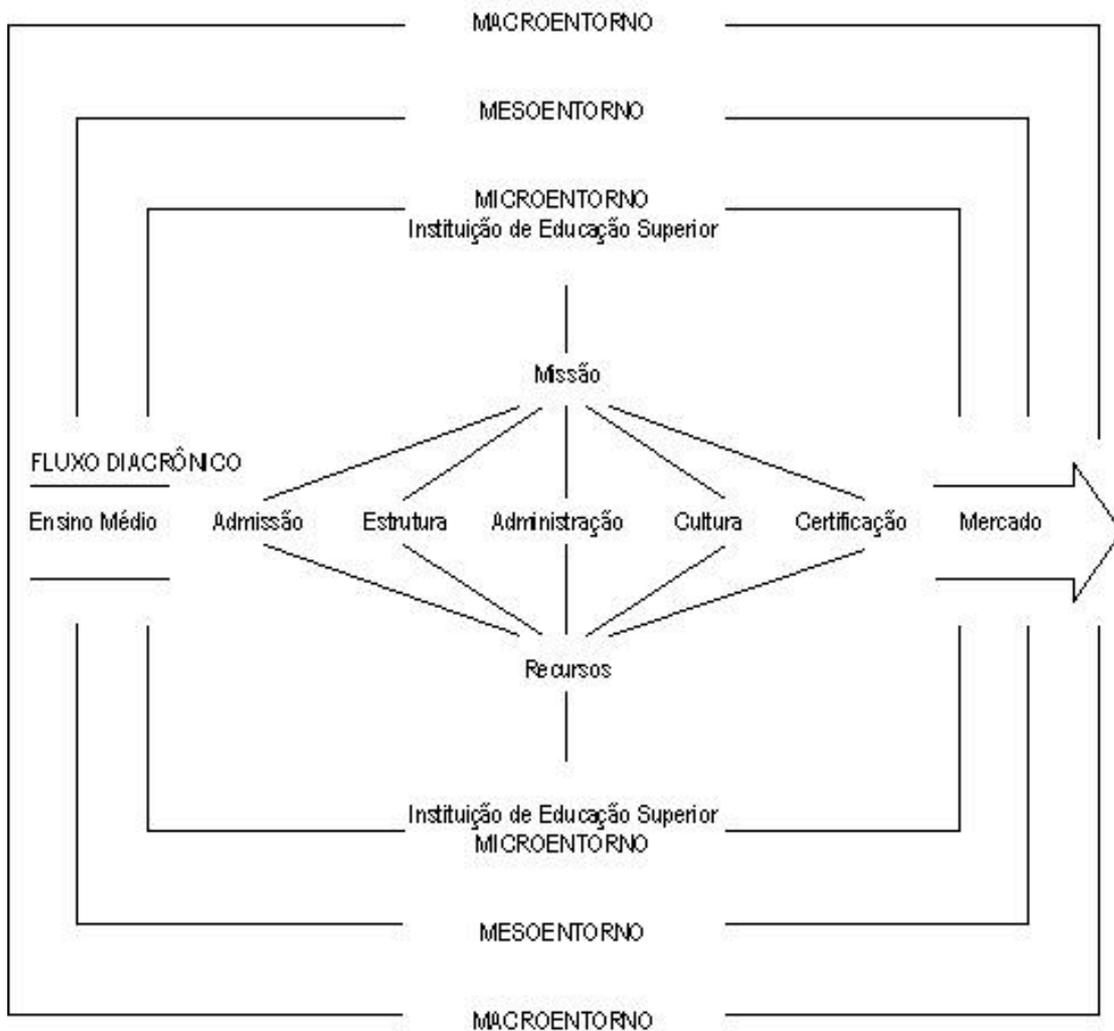
Esse princípio de *corresponsabilidade*, pensado “como uma relação ou um jogo de soma positiva entre indivíduos, grupos, organizações e instituições” (KESSELRING, 2000), foi concebido a partir de um modelo de sistema global que vai ao encontro da ideia de Rama (2009a), quando esse autor refere-se ao atual contexto da Educação Superior, afirmando que “o caráter sistêmico e inter-relacionado das macrotendências cria macrotensões em cambiantes entornos políticos, mercantis, tecnológicos y cognitivos...” (Ibid., p. 33).

O modelo de sistema global apresentado por Rodrigues (2003), baseando-se em estratégia original utilizada pela UNESCO (1998), propunha justamente não reduzir o subsistema de Administração e Financiamento da Educação Superior, simplesmente, “a una gestión contable” (Ibid., p. 38). Confirma-se que esse modelo configura uma concepção de gestão

composta “en su interior por subsistemas en interacción y con múltiples interacciones con el entorno externo” (Ibid., p. 36).

Apresenta-se, a seguir, o modelo de sistema proposto:

**Figura - Modelo de concepção à administração e financiamento das IES (UNESCO, 1998, p. 37).**



A construção desse arcabouço teórico-prático sistêmico, além de propor a superação de modelos acadêmico-administrativos limitados, principalmente em relação a seus entornos ou níveis de abrangência, baseia-se nas ideias de “arquitetura da complexidade” e nos conceitos de “sistemas não-decomponíveis” ou “semi-decomponíveis” sugeridos por Garcia (2002) como formas de sistemas constituídos por processos determinados pela confluência de múltiplos fatores que interagem de tal maneira que não se pode separá-los.

Segundo este autor, “chamam-se de complexos esses sistemas cujos elementos ou subsistemas estão interdefinidos” (Ibid., p. 56).

Uma confluência privilegiada por Rodrigues (2003) foi valer-se, justamente, do subsistema de Admissão-Certificação para refletir sobre *rendimento acadêmico* e alguns de seus indicadores de *desordem* (evasão e retenção), não com a intenção de eliminar o fenômeno que afeta a organização desse subsistema, mas, como defende Morin (1998, p. 267), com o objetivo de “fazer progredir o conhecimento” a respeito desse fluxo diacrônico (entre admissão e certificação) como um elemento fundamental na compreensão da *ordem* e/ou *desordem* econômico-financeira, sobretudo, de uma universidade privada.

A partir dessa associação entre a *desordem* e a *ordem* que se relaciona às leis, invariâncias, médias e, enfim, a todas as noções vinculadas à ciência clássica, de certo modo, também se configurou um novo conceito de organização, chamado por Morin (1998, p. 267) “paradigma da organização”.

Nessa perspectiva de “interdefinição”, portanto, além da identificação de elementos abstraídos de um modelo teórico como formador da concepção acadêmico-administrativa de uma IES, pareceram prevalecer as interações entre os subsistemas, sobretudo, as relações hierárquicas entre os diferentes entornos. Foi assim, por exemplo, que se inferiu sobre o MACRO e o MESOENTORNO, estabelecendo relações entre esses níveis e os subsistemas integrados Missão-Recursos. Igualmente, a partir dessa interação adentrou-se no âmbito do MICROENTORNO, justificando-se a articulação entre a Cultura e a Estrutura como subsistemas definidores da concepção de Administração e assim sucessivamente. Em outras palavras, essa configuração caracterizou-se pela “interação entre níveis” e pela “articulação interna”. A interação entre níveis serviu para distinguir algumas “condições de contorno”, ou seja, “o efeito sobre um determinado nível das interações com outros níveis” (GARCIA, 2002, p. 61). Já a “articulação interna”

privilegiou a análise do agrupamento ou a interconexão entre alguns dos subsistemas como, por exemplo, Missão e Recursos, Cultura e Estrutura, Admissão e Certificação.

No entanto, como esse arcabouço teórico-prático proposto pela UNESCO (1998) e reutilizado por Rodrigues (2003) pressupõe originalmente sua reconfiguração em qualquer tempo, parece oportuno reorganizar este sistema de concepção à Administração e Financiamento da UCPel, após sete anos, objetivando rever, mesmo que sucintamente, algumas interconexões e condições de entorno da Universidade, em 2010.

Sendo assim, confirma-se a intenção de reconstituir a concepção de Administração da UCPel por meio dos subsistemas MACROENTORNO, MESOENTORNO, MICROENTORNO, Missão, Recursos, Admissão, Certificação, Cultura e Estrutura. Reitera-se, igualmente, que este metassistema de compreensão propõe a reorganização de um patamar de conhecimento, através de um sistema de observação/percepção/concepção, que pressupõe certos níveis de complexidade e perplexidade, mesmo após sete anos.

Portanto, a fim de revelar pelo menos um desses níveis de complexidade, parece adequado que se inicie esta reconstituição, justamente, por um fator de interdefinição entre subsistemas como, por exemplo, a “Constituição Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* do Sumo Pontífice João Paulo II, de 1990, que determina a *identidade*, a *missão* e as *normas gerais e transitórias* das universidades católicas” (RODRIGUES, 2003, p. 60).

Reitera-se que essa interação origina-se no MACROENTORNO (nível internacional), passa pelo MESOENTORNO (nível nacional), chegando até o MICROENTORNO (nível local), constituindo, inclusive, uma primeira interconexão, formada pelos subsistemas Missão e Recursos. De acordo com Rodrigues (2003), essa articulação interna Missão-Recursos, além de impor exigências à UCPel (estatutos, regimentos, características de funcionamento, visão, missão etc), define uma personalidade jurídica à Universidade (confessional, comunitária, privada etc) e, como consequência, um meio peculiar de

captação de recursos, baseado quase exclusivamente nas horas-aula que os alunos compram da Universidade na graduação (HCA).

Outra articulação interna que se fez referência forma o subsistema Cultura-Estrutura. Essa interconexão reserva uma peculiaridade que vem motivando inúmeros estudos, pois se por um lado uma instituição como a universidade só será funcional se encarnar “a ideia que lhe é inerente” (HABERMAS, 1987), ou seja, se as pessoas que dela participarem estiverem munidas de uma rede de intenções comuns, por outro lado existe uma fragmentação de ideias ou mesmo a formação de inúmeros nichos culturais (subculturas) no interior das IES. Dentre os diversos estudos sobre esse tema, merece destaque o trabalho de Cunha e Leite (1996), quando essas autoras analisaram do ponto de vista social, histórico e político, as dimensões e inter-relações macro e micro institucionais das decisões pedagógicas e estruturas de poder na universidade.

Ainda em relação ao MICROENTORNO, deve relembrar-se o subsistema Admissão-Certificação, confluência privilegiada por Rodrigues (2003), justamente, como a interconexão muitas vezes rompida por meio da evasão ou da retenção.

Confirma-se, portanto, que não existem limites para essas articulações e, assim como as interconexões já mencionadas, poderiam propor-se inúmeras outras como, por exemplo, a interação da evasão e de retenção com o MACROENTORNO, especialmente com os fenômenos decorrentes de “una descompensación entre la imparable expansión educativa” (LATIESA, 1992, p. 2) ou mesmo a própria “tendência de massificação da Educação Superior” (RAMA, 2009b). Nesse sentido, considerando-se justamente esses próprios níveis de recorrência de expansão da Educação Superior na América Latina, deve admitir-se que pouco mudou em relação ao MACROENTORNO proposto por Rodrigues (2003).

Todavia, a análise do que se poderia chamar MESOENTORNO contemporâneo, sem dúvida, revela pelo menos um indicador de inovação muito significativo em relação à

2003, ou seja, a promulgação e institucionalização da Lei do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2004).

O SINAES, valendo-se como instrumentos da Avaliação Institucional, da Avaliação das Condições de Oferta dos Cursos de Graduação e do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), representa o auge do ciclo definido por Felix (2008) como época e contexto em que o enfoque da avaliação externa alterou o status da UCPel. Nesse trabalho de caráter exploratório e descritivo, essa autora apresentou o estudo de caso vivenciado pela UCPel, a partir do qual foram introduzidas melhorias decorrentes das recomendações do processo avaliativo externo do Curso de Medicina, em 1999.

O Curso de Medicina, após a avaliação externa reprovatória em 1999, começou a reagir no ano de 2000. As mudanças que representaram grandes investimentos financeiros, cerca de R\$ 4 milhões segundo os jornais locais, tiveram início com a contratação da assessoria técnica para reformular o currículo e centrá-lo na prestação de serviços comunitários, com forte presença dos alunos no hospital e nos postos periféricos. [...] A UCPel reformulou o corpo de professores do Curso, contratou profissionais pós-graduados e apostou na prática acadêmica, além de investir na aquisição de livros e equipamentos. Entretanto, o sucesso da estratégia em parte, pode ser medido pelas avaliações externas, pois no ano seguinte da crise o Curso passou de “E” para “C” no conceito do MEC e situou-se no 18º lugar entre todos os cursos no país com a mesma nota. [...] Outro dado relevante está ligado às provas para a residência médica, aplicadas pela Associação Médica do RS, pois há seis anos o Curso se encontra em 2º lugar no interior do Estado. O Curso de Medicina da UCPel superou, portanto, as dificuldades e procurou manter a qualidade alcançada após a Avaliação do MEC. (Ibid., p. 218.).

Todavia, nesse contexto em que se pretende reconfigurar o subsistema de Administração e Financiamento nos últimos anos, deve reconhecer-se que as melhorias perpassaram o Curso de Medicina, tendo em vista os indicadores de qualidade em diversos outros segmentos como, por exemplo, o aumento de mais de 63% da área física construída da Universidade, o reconhecimento e a consolidação de quatro programas de pós-graduação *stricto sensu*, a superação de ações trabalhistas e mesmo o sucesso de vários outros processos de avaliação externa. Reitera-se nessas ações, um dos pressupostos-chave do trabalho apresentado por Rodrigues (2003), isto é, a perspectiva de êxito da gestão administrativa como decorrência do êxito da gestão pedagógica.

Nesse contexto histórico, deve admitir-se que o SINAES, verdadeiramente, tem servido para definir referenciais mínimos de qualidade aos diferentes subsistemas relacionados ao MICROENTORNO, isto é, Missão-Recursos, Admissão-Certificação e Cultura-Estrutura. De acordo com a Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004),

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da Educação Superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (Ibid., Art. 1º § 1º).

Observa-se que a implementação da totalidade desses objetivos e/ou influxos do SINAES no nível do MESOENTORNO remeteram ao MICROENTORNO da UCPel à necessidade de reelaboração de dois documentos oficiais de suma importância em curto prazo: o primeiro, seu Projeto Pedagógico Institucional – PPI (UCPel, 2009a) e o segundo, seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (UCPel, 2009b).

A reconstrução emergencial do PPI (UCPel, 2009a) decorreu da necessidade de conjugação dos valores subjacentes à identidade católica da Universidade com os projetos pedagógicos de cursos (PPC), que continham originalmente as especificações das respectivas áreas de atuação, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e passaram a ser exigidos nos diferentes atos regulatórios, sem distinção hierárquica do PPI, como norteadores das práticas acadêmicas da UCPel, considerando sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos. Reitera-se que, mesmo repensado em curto espaço de tempo, esse PPI (UCPel, 2009a) foi elaborado coletivamente a partir do Programa de Aperfeiçoamento Docente da UCPel (PADoc), fundamentando-se basicamente nas ideias de Cardeal John Henry Newman sobre universidade, cujas principais referências encontram-se sistematizadas em Molinero (2003), UCPel (2006), Rodrigues et al (2006) e Brasil et al (2006, 2007).

Já o PDI (UCPel, 2009b), elaborado em consonância com o PPI (UCPel, 2009a), foi concebido a partir da projeção estratégica de como a Universidade pretende concretizar seu projeto educacional, definindo objetivos, metas e cronograma a ser cumprido no período compreendido entre 2008 e 2012. Confirma-se que a elaboração desse atual PDI também envolveu vários segmentos da UCPel, apresentando como eixos temáticos as dez dimensões presentes na estrutura da matriz de avaliação externa das IES (INEP, 2006).

Merece destaque, igualmente, que os objetivos e metas presentes nesse PDI (UCPel, 2009b) correspondem de certa forma, respectivamente, aos 30 grupos de categorias e mais de 70 indicadores apresentados no Instrumento de Avaliação Externa (INEP, 2006). Sendo assim, reiterando-se alguns desses objetivos, como exemplos: “promover a articulação entre PDI e PPI nas políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão acadêmica” (UCPel, 2009b, p. 9), “incentivar a realização de pesquisas que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico e científico-tecnológico da região” (Ibid., p. 12), “contemplar projetos de extensão relacionados com ética e responsabilidade social” (Ibid., p. 13), “garantir os meios de ouvidoria instituídos” (Ibid., p. 14), “manter a titulação adequada à legislação vigente e políticas de pessoal docente” (Ibid., p. 15), “aprimorar as instalações para as atividades acadêmico-administrativas” (Ibid., p. 18), “planejar ações articuladoras entre os resultados das avaliações externas e os da autoavaliação” (Ibid., p. 21), “consolidar os programas de apoio e acompanhamento aos discentes (Ibid., p. 22), “destinar recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão” (Ibid., p. 24), verifica-se o alto nível de comprometimento institucional com os referenciais mínimos de qualidade conjugados pelo SINAES nos diferentes subsistemas relacionados ao MICROENTORNO, onde devem acrescer-se, ainda, os influxos do Conceito Preliminar de Curso (CPC) no atual contexto do ENADE e suas conseqüentes repercussões nos processos de avaliação externa dos cursos de graduação, que demarcam o chamado ciclo do SINAES.

Ratificando, portanto, o alto nível de comprometimento do subsistema de Administração e Financiamento da UCPel com os demais subsistemas do MICOENTORNO, parece oportuno rever, por último, qual o “estado da arte” do principal *espectro* dos gestores da Universidade há menos de uma década atrás, ou seja, a relação entre o número de horas-aula que os alunos compram da Universidade na graduação (HCA – principal indicador de receita) e o número de horas-aula que a Universidade paga aos professores (HPP – principal indicador de despesas). Pois é! Esse *espectro* que servia como principal indicador de *ordem* ou *desordem* foi “deletado” no contexto atual, podendo observar-se, igualmente, um significativo rebaixamento no nível de *tensão* entre o pedagógico e o financeiro.

Na realidade, a gestão acadêmico-administrativa parece encontrar-se pactuada nos limites estabelecidos pelos referenciais de qualidade instituídos pelo SINAES, que se iniciam pelas cargas horárias mínimas dos cursos, passam pela indissociação ensino-pesquisa-extensão nos currículos, pelo número ideal de mestres e doutores, chegando até mesmo no percentual necessário de docentes em tempo integral. É assim e está acabado! Não se discutem mais esses componentes de HPP (principais indicadores de despesas).

Nesse sentido, se em Rodrigues (2003) comprovou-se certa tendência de supremacia à gestão administrativa sobre a acadêmica, atualmente se observa equilíbrio entre essas instâncias, cabendo destacar-se, unicamente, a alteração na forma de oferta dos cursos de graduação, que, excetuando-se a Medicina, passou a ser seriada, privilegiando 20 semanas letivas, com 15 horas presenciais. Reitera-se que até 2008, essa oferta era efetivada por disciplinas, totalizando 17 semanas letivas, com 20 horas semanais. De acordo com seus atuais gestores, embora não se possa efetivar repercussões financeiras dessa medida em médio e longo prazos (observe-se que  $20 \times 15 < 17 \times 20$ ), essa ação já incrementou competitividade à UCPel em curto prazo, especialmente no que se refere aos valores de HCA (principais indicadores de receita).

## **Conclusões**

A ideia de valer-se do metassistema de compreensão apresentado originalmente pela UNESCO (1998), objetivando rever algumas condições de entorno da UCPel quase uma década após a reutilização desse mesmo modelo por Rodrigues (2003), além de corroborar algumas interdefinições sistêmicas, revelou um outro nível de articulação entre as dimensões pedagógicas e econômico-financeiras, que se encontravam aparentemente desconectadas naquela época.

Confirmou-se, portanto, a configuração de um estágio até certo ponto próximo da *corresponsabilidade* acadêmico-administrativa que se anunciava em 2003. Contudo, deve admitir-se que essa nova *ordem* não resultou de nenhuma simplificação lógica, pelo contrário, decorreu, desta vez, da REGULAÇÃO do processo de expansão da oferta da Educação Superior, que passou a afetar com outra intensidade o metassistema de compreensão proposto por Rodrigues (2003).

Essa constatação, ao mesmo tempo em que pode causar perplexidade, considerando-se não a diminuição e sim o acréscimo da expansão da oferta de vagas no entorno da UCPel, incrementa o nível de complexidade desse metassistema, sem dúvida, constituído pela confluência de múltiplos fatores (desvelados ou não), que não podem ser separados, devido ao modo como interagem.

Sendo assim, mesmo que se localize mais próximo da *ordem* do que da *desordem* o estágio de *corresponsabilidade* acadêmico-administrativa vivido atualmente na UCPel, não se pode, simplesmente, considerar a regulação ou em outras palavras o SINAES como um influxo favorável ao MICROENTORNO da Universidade. Nesse ponto, parece inevitável retomar, principalmente, a intenção do SINAES em orientar a expansão da Educação Superior. Reitera-se que existe significativa convergência de autores dedicados a

pesquisar o fracasso acadêmico, especialmente associado à *evasão e retenção*, que associam diretamente o acréscimo desses índices à expansão da Educação Superior.

De acordo com essa corrente teórica, a expansão caracterizada pela massificação, de certo modo, banaliza a Educação Superior, provocando *desordem* no fluxo diacrônico entre admissão e certificação.

La proporción de estudiantes que efectúan sus estudios a tiempo parcial [...] tiende a aumentar. Paralelamente la proporción de estudiantes mayores de 25 años se incrementa en todos los países.

Esto se traduce en un aumento del número de repeticiones, de abandonos y de escolarizaciones atípicas. Al decaer la dedicación exclusiva a los estudios se incrementa el número de años de permanencia en la educación superior, empleándose hasta quince años en algunos casos. [...]

Este período marca de forma muy notable la aparición de los bajos rendimientos escolares, de las escolarizaciones atípicas y de la degradación de las posibilidades de empleo. (LATIESA, 1992, p. 3).

Nos estudos de Rodrigues et al (2009), encontra-se essa denúncia bem próxima do contexto que serve como foco do presente texto.

A reflexão sobre alguns aspectos da expansão da Educação Superior no Rio Grande do Sul, especialmente sobre a dualidade entre quantidade e qualidade, parece ser paradoxal em relação à máxima de que o aumento desenfreado na oferta de vagas pelas IES deva ser, necessariamente, melhor para todos (Ibid., p. 102).

[...] a expansão dos cursos tem servido para desqualificar a Educação Superior, considerando-se o nível dos estudantes que acabam ingressando nas IES, que se tornam impedidas de selecioná-los melhor, tendo em vista a dispersão das vagas. Nesse sentido, o que se pode creditar no momento em que se abre uma nova IES em cada esquina é o débito cada vez maior do poder público em relação à qualidade da Educação Superior (Ibid., p.111-112).

Nesse sentido, por último, parece estratégico rever o estágio de expansão da Educação Superior no entorno exato da UCPel, onde se observa atualmente a presença de quatro IFES (UFPEL, FURG, UNIPAMPA e IF-SUL), duas faculdades (SENAC e Anhanguera), além de outras IES, que privilegiam especialmente a modalidade de educação a distância.

Essa situação de certo modo coincide com o contexto geral do Estado do Rio Grande do Sul, onde, além do acréscimo de mais de 100% no número de IES privadas em dez

anos (MEC/INEP, 2009, p. 31), o Governo Federal criou cinco novas IFES, projetando a expansão de 12 para 27 o número de seus *campi* em 2010 (BRASIL, 2009, p. 19).

Sem dúvida, considerando-se o nível de intensidade dessa expansão, em que se valendo somente do exemplo no entorno de Pelotas, existe a oferta de Medicina em três universidades, Direito em quatro IES, Engenharia em cinco instituições e Pedagogia em centenas de estabelecimentos, não se pode reduzir a concepção de Administração e Financiamento da Educação Superior, simplesmente, a gestão contábil.

Somente um metassistema, composto em seu interior por inúmeros outros subsistemas em interação e com múltiplas interações com o entorno externo é capaz de dar conta desse nível de complexidade e perplexidade.

## **Referências**

BRASIL, A. R., RODRIGUES, F. de P. M., ROSÁRIO, H. M. N.; BLOIS, M. D., CUNHA, M. S.; XAVIER, R. T. O. Programa de aperfeiçoamento docente na UCPel: o diálogo entre a Teologia e a Pedagogia Universitária a partir dos saberes docentes. **SEMINÁRIO NACIONAL DE PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA**, 9 e 11 de out, Porto Alegre - RS. Anais em CD... Porto Alegre: PUC-RS, 2006.

BRASIL, A. R., BARBOSA, C. I. V., RODRIGUES, F. de P. M., BLOIS, M. D., CUNHA, M. S., XAVIER, R. T. O processo de avaliação institucional como multiplicador de iniciativas para o aperfeiçoamento docente – 2ª parte. In: **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES**. Sorocaba, SP: Uniso, v.12, n.4, p.663-684, dez. 2007.

BRASIL. Estamos vivendo um novo Brasil. Feito por você. Respeitado pelo mundo. In: **Publicação da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República**. Secom/PR, 2009.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004, n. 72, Seção 1, p. 3-4.

CUNHA, Maria Isabel da e LEITE, Denise Balarine Cavalheiro. **Decisões pedagógicas e estruturas de poder na universidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

FELIX, Glades Tereza. **Reconfiguração dos modelos de universidade pelos formatos de avaliação: efeitos no Brasil e Portugal**. 2008. 294 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2008.

GARCIA, Rolando. **O conhecimento em construção: das formulações de Jean Piaget à teoria de sistemas complexos**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

HABERMAS, Jurgen. A ideia de universidade: processos de aprendizagem. **Revista de Educação – Lisboa**, v. 2, n. 1, p. 2-9. 1987.

INEP. **Avaliação Externa das Instituições de Educação Superior. Diretrizes e Instrumento**. Brasília-DF, MEC. CONAES. INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

KESSELRING, Thomas. Ética no Plano Internacional e suas Relações com a Educação In: S.E. ÉTICA NO PLANO INTERNACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A EDUCAÇÃO. Porto Alegre: UFRGS, PPGEDU, ago-set 2000. Apontamentos de aula.

LATIESA, Margarita. **La deserción universitaria: desarrollo de la escolaridad en la enseñanza superior**. Exitos y fracasos. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, Siglo XXI de España, 1992.

LEITE, Denise Balarine Cavalheiro. **Avaliação institucional e redesenho capitalista das universidades**. Porto Alegre: UFRGS, Faculdade de Educação, PPGEDU, 2002. 14 p. Texto digitado.

MEC/INEP. **Resumo Técnico. Censo da Educação Superior 2008 (Dados Preliminares)**. Brasília, DF: MEC/INEP, 2009. 55 p.

MOLINERO, Marcelino Rodriguez. John Henry Newman y su idea de la universidad. In: **Cristianismo, Universidad y Cultura**. Madrid, n. 7. enero-junio, 2003. Disponível em: [http://www.ucpel.tche.br/cpa/arquivos\\_regina/john\\_henry\\_newman\\_y\\_su\\_idea\\_de\\_la\\_universidad.pdf](http://www.ucpel.tche.br/cpa/arquivos_regina/john_henry_newman_y_su_idea_de_la_universidad.pdf) Acesso em: 17 jun. 2010.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 2 ed. Rio de Janeiro: BCD União de Editoras, 1998.

PIAGET, Jean. **Estudos sociológicos**. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

RAMA, Claudio. **La universidad latinoamericana en la encrucijada de sus tendencias**. Ediciones Unicaribe. Santo Domingo, República Dominicana, 2009a.

RAMA, Claudio. La tendencia a la masificación de la cobertura de la educación superior en América Latina. In: **Revista Iberoamericana de Educación**. n. 50. p. 173-195. 2009b.

RODRIGUES, Francisco de Paula Marques. **Corresponsabilidade Acadêmico-Administrativa: Gestão da Ordem e da Desordem na Universidade**. 2003. 217 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2003.

RODRIGUES, F. de P. M., BARBOSA, C. I. V., BLOIS, M. D. O processo de avaliação institucional como multiplicador de iniciativas para o aperfeiçoamento docente – 1ª parte. In: **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES**. Campinas: UNICAMP, v. 11, n. 2, p. 151-166, jun. 2006.

RODRIGUES, F. de P. M., MATTOS, V. L. D. de, SILVA, A. P., DUTRA, R. P. Rio Grande do Sul, Seletividade no Ingresso, ENADE, Exame da OAB: a mesma praça, o mesmo banco, as mesmas flores, o mesmo jardim. In: NUNES, Ana Karin (org.). **Universidade Comunitária e Avaliação: os quinze anos do PAIUNG**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009. p. 102-112.

SANTIAGO, Rui A. Aprendizagem organizacional nas instituições de ensino superior. In: TAVARES, José e SANTIAGO, Rui A. (Org.) **Ensino Superior: (in)sucesso acadêmico**. Porto, Portugal: Porto Editora, 2000. p. 177-206.

SANTOS, Boaventura de S. O capitalismo universitário. ASSEMBLÉIA DE CLASCO. Documento de Trabajo. Guadalajara, 2001.

SLAUGHTER, S e LESLIE, L. **Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University**. Baltimore: The Jonh Hopkings University Press, 1999.

UCPel. As ideias do Cardeal Newman sobre universidade. 2º ENCONTRO DO PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DOCENTE DA UCPel: A IDENTIDADE CATÓLICA NA VIVÊNCIA DO PROFESSOR. 30 mar e 18 abr. Pelotas: UCPel, 2006. Disponível em: [www.ucpel.tche.br/cpa/arquivos\\_regina/pe\\_reges\\_texto\\_base.pdf](http://www.ucpel.tche.br/cpa/arquivos_regina/pe_reges_texto_base.pdf) Acesso em: 17 jun. 2010.

UCPel. **Projeto Pedagógico Institucional**. Pelotas: UCPel, Educat: 2009a.

UCPel. **Plano de Desenvolvimento Intitucional (2008-2012)**. Pelotas: UCPel, Educat, 2009b.

UNESCO. CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. LA EDUCACIÓN SUPERIOR EM EL SIGLO XXI: VISIÓN Y ACCIÓN. Documento de Trabajo. 5-9 out. Paris: UNESCO, 1998.