

UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS E SUSTENTABILIDADE: DESAFIO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

MOROSINI, Marília – PUCRS

FRANCO, Maria Estela Dal Pai – UFRGS

GT: Política de Educação Superior /n.11

Agência Financiadora: CNPq

A década de 90 foi marcada por drásticas mudanças nas IES brasileiras. As políticas públicas que caracterizaram o ensino superior (1994-2002) assentaram-se em orientações do Banco Mundial, tais como: redução do papel do Estado com ênfase no ensino privado; expansão do Sistema de Educação Superior (SES); SES caracterizado pela descentralização, diversificação e flexibilização; avaliação da educação superior ancorada em conceitos de qualidade isomórficos e orientados para a tomada de decisão e o controle de qualidade.

Embora as orientações políticas brasileiras sinalizem, a partir de 2003, para o fortalecimento da missão pública e para um aumento de vagas disponíveis no Ensino Superior, as mudanças anteriores tiveram forte impacto no SES do país. As agências multilaterais, como a anteriormente mencionada, foram eficientes em “produzir o discurso da busca da produtividade e da equidade social, a partir de ajustes político-econômicos orientados por diretrizes conhecidas como neoliberais [...]” (SILVA JR., 2003, p.75). Neste contexto de tensões é de se supor que as IES se encaminhem para a busca de modelos alternativos que lhes garantam a sobrevivência. Entre esses se destacam o de Universidade Sustentável (CLARK, 2003), propagado nos países do norte e o de Universidade Heterônoma (SGUISSARDI, 2003), em países em desenvolvimento. Considerando os novos modelos de universidade e tendo presente a influência da globalização o trabalho tem como questão central: qual(is) o(s) modelo(s) de universidade que prevalece(m) nas Instituições de Educação Superior Comunitárias (UCs)¹, na perspectiva de seus gestores. São visados os seguintes objetivos: 1) analisar políticas e práticas institucionais contemporâneas, tendo presente políticas educacionais e a influência da globalização; 2)

¹ O estudo, de caráter qualitativo (GRAWITZ, 1986), analisa UC a partir de: 1) entrevistas com gestores; 2) documentos legais; e 3) estatísticas oficiais. As UCs participantes estão situadas no RS, região que originou este tipo de instituição. Existem no estado 7 UCs privadas não confessionais, 3 UCs confessionais e um centro universitário. As 11 UCs do RS representam 27,5% das 40 IES comunitárias brasileiras. Os critérios de seleção dos entrevistados foram: exercício (presente/passado) de cargo da administração central da universidade, participação nos órgãos superiores da IES; e trajetória institucional que possibilite análise comparativa.

identificar características e mudanças no caráter comunitário e possíveis razões; e 3) traçar perspectivas de gestores para as universidades comunitárias frente a atual conjuntura.

1. A sustentabilidade na Universidade heterônoma brasileira

As lições sobre a universidade fornecidas pelo Banco Mundial (1998) marcam presença na educação superior de muitos países e encontram ressonância no trabalho desenvolvido por Clark. Este autor propõe, a partir de estudos de casos no mundo desenvolvido, um novo conceito de universidade, caracterizado como o modelo da sustentabilidade. As universidades

[...] podem transformar-se em direção a um caráter altamente pró-ativo que está em grande parte sobre o seu próprio controle. [...] construindo um permanente estado orientado para a mudança e [...] fundamentam a organização sob duas capacidades: adaptar a si próprias e adaptar-se a uma sociedade em mudança. O desenvolvimento destas capacidades de mudança torna-se o cerne de um desempenho bem sucedido (CLARK, 2003. p.115).

Este conceito vai além do empreendedorismo, pois implica mudança e sua sustentação, suplementando o conceito de universidade transformadora. Ele assimila cinco eixos que buscam e mantêm a transformação, refazendo o ciclo pró-ativo, assim como os princípios da dinâmica da sustentabilidade impregnados por uma atitude de mudança continua. Os eixos da sustentabilidade são:

- *base diversificada de financiamento*, que abarca três correntes de recursos: do Ministério ou departamento governamental, de fundos de conselhos governamentais de pesquisa e outros, também chamado de terceira corrente. Atribui uma ênfase especial a base diversificada de financiamento;
- *núcleo central fortalecido* entendido como um time administrativo forte, desde o reitor até chefias de unidades nas diferentes instâncias e níveis da universidade. Exige uma equipe sênior, com especialistas altamente qualificados (gerentes profissionais que trabalham lado a lado com professores);
- *desenvolvimento até a periferia*, que requer novas formas administrativas. A transformação da universidade vem acompanhada de alterações organizacionais. O atendimento de novas orientações exige o fortalecimento de unidades periféricas que transponham os muros da universidade;

- *coração acadêmico motivado*, que implica estado de mudança e exige a vontade de assumir riscos, de ser altamente pró-ativo e empreendedor, até mesmo num contexto hostil, contrário e questionador da decisão;
- *cultura empreendedora integrada*, que supõe capacidade para trabalhar através de comitês, fomentar a busca de recursos, desenvolver capacidade multidisciplinar que se expanda para além dos muros da universidade, respeitar o comportamento empreendedor e valorizar distintas manifestações (CLARK, 2003 p.101-108).

No âmbito brasileiro, Sguissardi (2003) destaca que a tese da existência de um modelo único, homogêneo, manietando o desenvolvimento da educação superior no país “ [...] é um verdadeira falácia. O que se pode afirmar e facilmente demonstrar é que se está em presença de uma dualidade ou superposição de modelos”(SGUISSARDI, 2003 p. 6).

A IES brasileira seria tanto de modelo neo-napoleônico, cujos indicadores são compatíveis aos das escolas profissionais, como neo-humboldtiano com estrutura de pesquisa e de Pós-graduação consolidada e corpo docente predominantemente em tempo integral. Isto porque a legislação brasileira liberou as instituições da obediência do princípio da indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão, assim como da obrigação das entidades mantenedoras com finalidade lucrativas, de publicar demonstrativos financeiros certificados por auditores independentes. Tais políticas levaram ao um crescimento do modelo neo-profissional e ao definhamento do modelo neo-humboldtiano. Estaria ocorrendo a transição de uma universidade com autonomia (estaduais paulistas e privadas) e sem autonomia (federais, demais estaduais e municipais) para uma universidade heterônoma e competitiva, tendo presente que “o modelo de heteronomia significa o poder de setores externos – estado e indústria, na definição da missão da agenda e dos produtos da universidade. É o mercado aumentando sua capacidade para impor sua própria lógica e interesses” (SGUISSARDI, 2003 p.7).

Estas idéias adquirem sentido quando se pensa a Universidade Comunitária (UC), peculiar mas não exclusiva do Rio Grande do Sul. Ela distingue-se das outras IES pela participação institucional efetiva de todos os seus segmentos na concretização dos seus objetivos e funções, envolvendo professores, funcionários, alunos e representantes da

sociedade, na elaboração de seu planejamento estratégico e na tomada de suas decisões maiores².

A visão documental da universidade comunitária (UC) não é indicativa de uma universidade sustentável e nem heterônoma, mas não fecha a possibilidade de que tal ocorra. Se entendida somente na letra da lei³ e não no contexto poderá sinalizar para um modelo tradicional de UC, isto é ligada estritamente aos compromissos e participações do local.

2. Políticas e Práticas nas UCs e globalização

No cenário de tensões entre os modelos propostos/impostos pela globalização e os princípios da IES comunitárias, foram identificadas políticas e práticas nas UCs: expansão, diversificação e avaliação institucional fundamentada na qualidade. A característica mais marcante nas UCs foi a expansão. Todas reconhecem a *expansão* ocorrida na última década e, inclusive, declaram a magnitude do fenômeno, em termos quantitativos e geográficos.

[...] a U cresceu [...] uma média de 15% ao ano, foi um crescimento muito grande. Nós chegamos a triplicar quase, em termos de alunos, em 8 anos, então, foi um crescimento assustador, do ponto de vista quantitativo [...] (E1. p.1).

Um gestor lembra que em 1995, a sua UC dispunha de 70 mil metros quadrados, atingindo mais de 190 mil metros quadrados de área construída, em 2003 (E2). Uma das razões para a expansão é a competição interinstitucional⁴, na ocupação de espaço:

² As IES Comunitárias foram criadas na década de 1940, consolidadas na década de 1980, totalizando, em 2004, 40 instituições (ABRUC, 2004). Elas representam 2,44% das 1.637 IES brasileiras (MEC/Inep,2004), predominando universidades. O financiamento governamental tem sido cíclico: na década de 60 estavam nominadas no orçamento estatal; na década de 70 recebiam ajudas financeiras específicas, mas decrescentes; com a Constituição Federal de 1988 passaram a receber novamente auxílio orçamentário; o que decaiu a partir dos anos de 1990. Para a ABRUC – Associação de Universidades Comunitárias a UC “[...] é uma universidade instituída, mantida e supervisionada por uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, gerida por colegiados constituídos de representantes dos professores, alunos e funcionários e da sua entidade mantenedora, bem como da sociedade em geral” (VANUCCHI, 2003).

³ A LDB em seu Art 20 ao definir as instituições privadas de ensino considera como comunitárias “[...] as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade”.

⁴ O gestor E1, explicando o crescimento *assustador* afirma que “[...] nós sentimos, também, a necessidade de fechar a região para outras instituições do Rio Grande do Sul, especialmente, privadas que estavam com uma política extremamente agressiva. [...] a concorrência de certa forma, nos obrigou a ter esse crescimento rápido, sob pena de ser engolido. [...] E, continuando “[...] foi dentro dessa política que nós nos expandimos (o gestor refere-se a um expansão de 8 mil alunos, ou seja 2/3, em 10 anos), uma política, de certa forma, tocada pelos competidores e por outro lado, também, com a idéia de expandir. A base, o número de alunos e de cursos, tendo em vista a diminuição de custos [...] (E1).

[...] pela estratégia de buscar maior número de alunos na região e não deixar entrar outras instituições privadas, nós acabamos construindo três campi [...] é um caso isolado, fora da nossa região [...] É o tipo do negócio que não dava para deixar de fazer [...] não tivemos outra saída (E1).

Uma outra razão para a expansão, além de atrair novos alunos, foi manter os jovens na região, utilizando a criação de novos cursos como estratégia de inclusão e reforçando o caráter comunitário da instituição. O E3 apontou que a expansão é decorrente da incorporação de novos cursos, substituindo cursos [...] na área de Educação, que, na época, também estava em decadência .

Outra UC, de porte maior, e que oferece programas de PG *strito sensu* ressaltava como razão da expansão, o aprimoramento da qualidade de sua instituição, via PG⁵: “Esses cursos foram profundamente benéficos as IES”. Ao mesmo tempo em que reconhece as grandes alterações, que revigoram a globalização e o respondente percebe que [...] “algumas dessas mudanças podem ser consideradas de transformação; outras, entretanto, são apenas adequações face a um novo modelo” (p.3).

A *diversificação*, outra característica, tem várias faces, seja em relação aos níveis de educação, seja em relação aos motivos da diversificação. Para um gestor, a diversificação ocorreu quanto a modalidade de cursos de PG oferecida, em áreas mais distanciadas da Pós-graduação, como Direito e Medicina, e ainda em áreas que a IES considerou estratégicas para a sua expansão e consolidação como comunicação social, assistência de enfermagem e filosofia (E2 p.2). Nota-se que a estratégia tem horizontes diferenciados atendendo áreas humanas e artes, além da técnica e do econômico.

Outra face da diversificação alerta para a mercantilização do ensino. “[...] não devemos permitir essa verdadeira extorsão que se pratica na população brasileira, na verdade se oferecem verdadeiras armadilhas caça níqueis (E1). Complementando, o mesmo gestor destaca que o país precisa reforçar o sistema de avaliação e de fiscalização. Afirma que “[...] esse hospital que a mantenedora comprou este ano, ou comprávamos ou a outra

⁵ O gestor reconhece o acentuado desenvolvimento das atividades de PG, em decorrência da melhora nos índices de titulação de seu corpo docente: em 1995, 19,2% de seus professores eram mestres e apenas 2% eram doutores. Em 2003 esses índices, ampliaram-se muito: o de mestres superou em dobro a cifra anterior (41,4 %) e o de doutores aumentou mais de sete vezes (14,8%) (E2). O primeiro curso de PG (nas UCs) ocorreu em 1996. (...)Em 2003 são cinco programas de PG próprios (mestrado e um com doutorado)

instituição particular que está na região, compraria, para ser porta de entrada de cursos na área da saúde e, nós não podíamos permitir isso”(E1).

Os gestores são favoráveis ao processo de avaliação institucional. O gestor de um UC pequena, numa cidade também de pequeno porte ressalta: “[..] temos que ter preocupação muito grande de que a nossa instituição esteja obedecendo aos princípios que o MEC apregoa, enquanto qualidade da instituição, porque, com certeza, hoje, o processo é muito sério”. Outro gestor complementa: “[...] As medidas que foram tomadas, no governo do FH, como o provão. Se elas não foram uma avaliação definitiva, ideal, eu acho que foi um passo dado na direção de fazer a avaliação” (E3).

As razões para esta postura positiva sobre a política de avaliação do governo federal são diversas, mas não excludentes: estendem-se desde a concepção de avaliação como controle⁶, passa pela concepção de avaliação como ranqueamento - eliminação de competidores⁷ e, numa visão mais ampla, inclui a avaliação da missão das UCs (relação com a comunidade)⁸. Para E2 o novo modelo exige que as IES mostrem sua competência no atendimento aos padrões internacionais considerados na qualificação dos processos de gestão universitária. Nota-se uma “[...] progressiva valorização dos processos de avaliação, entendidos como processos de certificação em que apenas as IES certificadas, à semelhança das empresas, poderão obter o devido reconhecimento sob pena [...] de sentirem-se excluídas”(p. 1-2). No entanto E2 tem presente que “[...] não se pode avaliar o desempenho institucional apenas pelo desejo de atendimento a esses parâmetros”.

3. Caráter comunitário e tensões: sustentabilidade, transformação e mudança

A discussão anterior mostrou que a UC Brasileira tem como uma de suas marcas e fonte de tensões, a sustentabilidade. A tensão decorre da sua dupla natureza: o caráter

recomendados pela CAPES. A PG *lato sensu* encontra-se em grande desenvolvimento com uma média de 50 cursos por ano (E2).

⁶ “E quem não estiver entendendo a seriedade e respondendo a este processo corre o risco de ser eliminado dele, e nós não podemos correr esse risco. Então, hoje, a preocupação nossa, é com a instituição como um todo, não é só com o curso” (E3).

⁷ “Nós somos favoráveis à avaliação do ensino, exatamente porque queremos diferenciar a oferta de ensino com qualidade, da oferta que não tem qualidade, simplesmente, se coloca no mercado, para ganhar dinheiro” (E1).

⁸ “O importante é buscar, juntamente com aqueles, a qualidade de integração da (universidade) com sua comunidade, o que vem sendo muito perseguido pelas Unidades Acadêmicas (Institutos e Faculdades) através da atuação em atividades de extensão comunitária e pela organização de Centros, Núcleos, além do complexo de Bibliotecas (E2, p.2)”

público de serviço à comunidade, que tende a ser visto como oposto a sustentabilidade e o caráter heterônomo e cambiante de sua inegável inserção num mundo globalizado, competitivo e em luta pela sobrevivência, que exige o empreendedorismo.

As UCs não apresentam um formato institucional único:"[...] embora as universidades comunitárias proclamem possuir uma identidade própria que as diferencia dos demais setores do ensino superior, esta identidade é um processo em construção, mais avançado em algumas, incipientes em outras" (BITTAR, 1999,p.226).

Algumas configuram-se mais próximas do modelo heterônomo, num movimento reativo as investidas da globalização; outras sentem tenuamente a influência da globalização, pois a forte ligação com o local e a formação de seus quadros de pessoal direciona o olhar mais para a região. Outras ainda, tal qual simbiose entre as anteriores, ao mesmo tempo em que estão atentas as repercussões da globalização, como o oferecimento de cursos a distância por instituições estrangeiras, estão cientes do espaço da internacionalização sem deixar de priorizar os valores locais e a comunidade. O primeiro formato adota o empreendedorismo reativo:

(...) nós buscamos sustentabilidade e precisamos, num momento, do aumento de escolas, para nos mantermos. Num segundo momento a estratégia passa pela diversificação de atuação; mantemos a educação, mas entramos na área da saúde. Estamos atentos aos movimentos e faremos o que tivermos que fazer, sem perder o caráter comunitário (E1).

O segundo formato institucional é calcado no local: “[...] enorme condição de ação na comunidade: isso se reflete no número de alunos entrando, na receptividade da comunidade por nossos egressos (E3).Continuando, mostra a mobilização da comunidade nas formaturas: “Eram pais nos agradecendo [...] estava em festa o cabeleireiro, o maquiador, as casas de presentes, o comércio, os restaurantes que fecharam, para que as festas acontecessem”(E3). Trabalhar com a comunidade é essencial: “[...] se não houver interferência (da universidade) para melhorar o meio e as pessoas, a universidade não pode existir. Então, universidade sem comunidade, não acontece” (E3, p.5).

O terceiro formato é o do empreendedorismo e intercâmbio sem subserviência: “[...] a universidade não precisa apenas receber dos outros; ela já tem condições de oferecer

convênios, pondo à disposição de IES nacionais e de outros países sua capacidade de conhecimento produzido”(E2,p.3-4).O estágio da cooperação interinstitucional e internacional é o de avançar, mas sem subserviência.

Ante a constatação da variedade de modelos pergunta-se até que ponto os eixos da sustentabilidade, tal qual propostos, encontram espaço na universidade comunitária? Como a transformação e a mudança fazem presença nas universidades comunitárias e se conjugam com a heteronimidade? Os cinco eixos são analisados a seguir.

Os entrevistados mostram esforço institucional para obter uma **base diversificada de financiamento**, mas ressaltam a importância de recursos do governo federal. Um deles afirma que “[...] o movimento em relação ao FIES (Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior), foi deflagrado pelas comunitárias gaúchas, e está, agora, causando a mudança no FIES: a questão da recompra dos títulos da dívida pública. Isto partiu do Comung (Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas) (E1). Continuando, ele salienta que as IES públicas, não estatais “ têm que buscar recursos públicos, para poder fazer um ensino de qualidade. Alunos não podem financiar pesquisa e extensão. Nós achamos que o governo tem que ter um programa financiamento, além do FIES. [...] que permite que o aluno pague em trabalho e não, necessariamente, em dinheiro” (E1).

Outro entrevistado menciona práticas reveladoras da diversificação de financiamentos, incluídos recursos governamentais obtidos através dos Planos Regionais de Pesquisa e Pós-graduação, com o apoio de agências governamentais federais e estaduais, de associações e da comunidade. É nítida a base diversificada de financiamento, assim como o envolvimento da comunidade, sob o horizonte da qualificação(E2).

Depreende-se que, de um modo geral, a parte financeira funciona com dificuldades, “[...] porque o nosso aluno é aquele aluno que trabalha de dia, estuda de noite, ele que sustenta sua faculdade. Se todos os problemas que nós tivéssemos fossem empecilhos para nós criarmos as coisas, nós não faríamos nada” (E3 p.7).

Em relação ao **núcleo central fortalecido e à gestão estratégica**, são noções que vão além da administração central forte, mas se estendem aos vários níveis e instâncias de gestão, alcançando até os periféricos. A preocupação em fortalecer a gestão é aludida em todos os depoimentos. Um núcleo de gestão forte, tende a ser visto no mesmo plano que gestão estratégica. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é compreendido como

estratégico e via de fortalecimento. Para alguns “a visão estratégica é continuar crescendo, cada vez mais, uma instituição da comunidade, fiel, portanto, a nossa origem [...]”(E1). Trazem a questão da gerencia profissional e da experiência de gestão, focalizando a busca de recursos externos (financiamento do BNDE, de órgãos financiadores, públicos) e, ao mesmo tempo, certa visão estratégica de mercado, de enfrentamento. O mesmo entrevistado entende que a gestão estratégica envolve consultoria externa para fazer análises de desempenho específicas, pesquisas de mercado para a abertura de novos cursos e monitorar a concorrência, forte controle de novas contratações, concentrando a decisão final no Conselho Universitário e completa autonomia da mantenedora.

Outro entrevistado afirma que a falta de uma gestão fortalecida decorre da ausência de projetos, da falta de administradores abertos e com planos estratégicos de ações: “mais do que nunca, nós precisamos de gente que acredite em gente”(E3). A administração forte, para este respondente, é consequência da gestão de qualidade, de programas de qualidade incorporados no campus, “[...] com a visão de que temos que trabalhar em cima de dados, resultados, mas uma gestão participativa, uma gestão da validação de idéias, uma gestão da delegação de competências, uma gestão horizontal” (E3, p.5).

No que tange ao desenvolvimento até a periferia, os entrevistados mostram menos preocupação com o estabelecimento de unidades/órgãos que vinculem universidade e comunidade e mais interesse em construir relacionamentos interinstitucionais, resultantes da diversificação de fontes de renda, através: a) da potencialização de relações com a comunidade pelo ensino, pois é difícil realizar atividades de pesquisa e extensão, contando com o recurso de alunos; e b) do estabelecimento de elos com a comunidade pela trabalho em rede e participação em fóruns. O primeiro, através do Comung, ou de projetos a ele ligados, buscando criar uma identidade estadual e de instituição comunitária na relação política com as outras IES (E1). O segundo pela participação em associações e fóruns universitários como Abruc⁹ (nacional) e Comung (estadual), “[...] reafirmando sua identidade comunitária, buscando fortalecer a integração regional face às investidas de

⁹ Associação Brasileira de Universidades Comunitárias reúne instituições confessionais, além das comunitárias gaúchas: as PUCs, as metodistas, a Unisinos. “A estratégia, necessariamente, passou pela união dessas instituições, tendo em vista que congregação de comunitárias, tal qual no RS, não existem em outros estados, uma que outra em Santa Catarina, uma que outra em São Paulo” (E1).

novas concorrentes (novas IES oriundas da iniciativa, efetivamente privada), na modalidade de ensino presencial e a distância”(E2).

Ressalta-se a motivação do desenvolvimento identitário, do fortalecimento contra investidas das privadas propriamente ditas nas várias modalidades de oferecimento.

As UCs sinalizam para um **Coração acadêmico motivado**. O estado de mudança estável requer a vontade de assumir riscos e ser pró-ativo. Nas UCs o componente pró-ativo é encontrado em três vias: da qualificação, da internacionalização, e da comunidade.

Na via da qualificação é ressaltado o esforço para atingir “[...] 87% dos professores com mestrado e doutorado, qualificação, que vem desde 1983, e que sofre dificuldade para ter continuidade. A IES [...] tem um plano de carreira., hoje com mais de 50% de professores com horas para a pesquisa, ou extensão, ou gestão [decorrendo] grande pressão na folha de pagamento. Nos tornamos uma instituição cara” (E1).

Na via da internacionalização, nota-se a estratégia de qualificação de professores e alunos em países da Europa, da América do Norte, do Mercosul e da África. Os convênios são realizados com países, especialmente, da Península Ibérica. O movimento de internacionalização é definitivo. Qualidade “[...] significa possibilitar a movimentação de alunos e de professores a outros centros internacionais. A formação mais completa é daquele que têm vivência internacional” (E1). As UCs têm, no entanto, rechaçado a idéia de incorporação por grupos estrangeiros, que tentam comprar parte de uma UC.

Na via de trabalho com a comunidade é mencionado que “[...] sempre trabalhamos ligados à comunidade, nós somos parceiros da comunidade. Cada vez, que tem qualquer atividade na cidade a universidade é chamada, ela faz parte dos conselhos” (E3, p.4).

A **cultura empreendedora integrada**, último dos eixos da sustentabilidade envolve capacidade para trabalhar através de comitês, estimular a busca de recursos e desenvolver capacidade multidisciplinar. A partir das entrevistas a cultura empreendedora se manifesta no PDI, na diversidade de contatos externos e na idéia de compromisso que se incorpora e expande em todos os níveis institucionais.

A cultura empreendedora no PDI contempla maiores investimentos num planejamento estratégico que enraíze mais a universidade na região. Em 1995, a estrutura multicampi de uma das universidades já estava definida. Entretanto, “[...] levou uma década, na consolidação dos cinco *campi*” (E1).

A cultura empreendedora na diversidade de contatos é encontrada no trabalho com outros países, como Moçambique, desvelando-se a preocupação com questões sociais: “[...] precisamos fazer um trabalho de internacionalização, buscando os grandes centros, mas também [...]aquele centros que estão mais atrasados. É levar o que existe aqui, na nossa realidade acadêmica, universitária, para esses outros países” (E2).

A cultura empreendedora que se expansão em todos os níveis da universidade envolve a natureza da instituição: “(...) ser comunitária é um compromisso que precisa ser assumido pela gestão da instituição nos mais diversos escalões. É necessário que represente um desejo coletivo dos envolvidos, significando que a instituição assume essa direção como prioridade e ordena suas ações, nessa perspectiva” (E2).

Os entrevistados mostram que a cultura empreendedora pode envolver a busca de recursos, mas esta é submetida à noção primeira de compromisso da UC.

4. Caráter Comunitário: mudanças e perspectivas

As UC se defrontam, segundo seus gestores, com inúmeras tensões que exigem mudanças de orientação e de estratégias para a sobrevivência. Além de pontuá-las, é possível traçar, a partir das entrevistas e de manifestações da Abruc (2003), algumas perspectivas de gestores para as universidades comunitárias frente a atual conjuntura. As principais tensões são:

- dificuldade de serem “vistos”: o governo federal e o MEC, especificamente, desconhecem o segmento comunitário, apesar de existir na Constituição (E1);
- não reconhecimento dos impasses enfrentados pelas UCs públicas, não estatais, que muitas vezes fazem o papel do Estado, em localidades onde inexistiria ensino superior (E2);
- dificuldades em conseguir manter ensino superior de boa qualidade e acessível, através de mensalidades apropriadas, a alunos oriundos de classes sociais menos favorecidas. O caráter filantrópico de suas atividades de extensão continua sendo contestado pela União (E2);
- não reconhecimento de que mesmo frente a crise econômico-financeira e de acirramento de dependência ao global, essas universidades continuam crescendo, sendo possível bem administrá-las, sem submete-las ao mercado. Por vezes são

mantidas áreas deficitárias porque eliminá-las provocaria a exclusão de camadas menos privilegiadas a esse nível de ensino (E2).

Além das tensões, algumas *perspectivas* são vislumbradas pelos gestores frente a atual conjuntura:

- defesa da identidade comunitária. Isto significa a aspiração pelo reconhecimento, mas ancorado em sua missão e seu espírito público. É a “[...] defesa de uma identidade que precisa ser não apenas mais conhecida e reconhecida dentre outras e sim porque a universidade comunitária se encontra revigorada em sua missão de forjar, através de forte integração e abertura à comunidade, um maior espírito público dentre os cidadãos que nela buscam sua formação” (E2);
- pressão por Políticas Públicas que regulamentem e delimitem o SES e as relações IES governo. É a luta por uma nova situação em que o modelo comunitário seja reconhecido:

[...] O governo federal precisa parar de combater os segmentos, que não o público [...] se não houver uma forte regulamentação nós corremos o risco de as instituições comunitárias sumirem, porque elas não têm a agressividade das universidades privadas, não se movem com essa lógica de mercado, porque fazem pesquisa. É fundamental que o governo pense essas relações: a regulamentação da expansão do Ensino Superior (E1).

Outras perspectivas são mencionadas: a) respeito pelas universidades públicas, mas questionamento de seu modelo que deve ser transparente e a serviço da sociedade como um todo, permitindo, também, o acesso das classes mais necessitadas; b) diminuição de custos, pois os recursos via expansão de alunos estão no limite; c) resgate do projeto de educação popular (associações de moradores, formação de lideranças sindicais e também de movimento social urbano e rural; d) fortalecimento da relação com o setor produtivo: empresas da região, grupos organizados (ONGs), sindicatos, cooperativas de trabalhadores e Estado.

É elucidativa a assertiva de um entrevistado ligado a uma UC que oferece cursos de Pós-graduação e desenvolve pesquisa. E2 afirma que a UC jamais deverá assumir

“ o caráter empresarial a serviço de uma instituição privada a serviço apenas do *cliente* que puder pagar por sua formação, entrando na linha das empresas no ramo dos negócios educacionais. Essa poderia ser a resposta mais lógica, necessária, frente ao modelo instrumental

da sociedade regido pelo princípio do mercado e, certamente, esperada senão desejada por muitos mesmo dentro das universidades comunitárias. Cortar-se-iam as áreas deficitárias e se garantiria a eficiência orçamentária. [...] Seria uma adequação às expectativas, porém, profundamente injusta, porque provocadora da exclusão das camadas menos privilegiadas desse nível de ensino” [E2].

5. Encaminhamentos conclusivos

O qualificativo "comunitária" não tem sentido exclusivo e unívoco. Existem práticas comuns entre as universidades comunitárias, mas, também diferenças na gestão. A expansão, a diversificação e a avaliação mostram a inserção no mundo globalizado.

A *expansão* ocorre em todos os níveis, inclusive em territórios geográficos de IES. Ela é ligada a competição interinstitucional na ocupação de espaços; a manutenção de jovens na região, utilizando novos cursos para a inclusão e reforçando o caráter comunitário; e a incorporação de novos cursos, substituindo os decadentes. O estágio da cooperação interinstitucional também é de expansão, mas sem subserviência. Já a *diversificação* responde à demanda e à competição interinstitucional, em áreas distanciadas da Pós-graduação e em áreas que a IES considerou estratégicas para a sua consolidação. Os gestores alertam para a diversificação que mercantiliza o ensino, verdadeiras armadilhas.

Os gestores das UCs adotam uma postura positiva sobre a política de avaliação. Seu horizonte é a avaliação da missão das UCs. Não eliminam o controle assentado em padrões de qualidade e de qualificação, mas alertam para desdobramentos excludentes. Aham que o país precisa de um sistema de avaliação, mas lembram que além de fiscalização, o governo deve prover financiamento que possibilite ao aluno pagar em trabalho.

A maior fonte de tensões é a sustentabilidade institucional no confronto da dupla natureza da IES: o caráter público não-estatal, de serviço a comunidade e o caráter de sua inserção no mundo competitivo e em luta pela sobrevivência. Sob tal tensão, algumas IES se aproximam do modelo heterônimo, adotando um empreendedorismo reativo às investidas da globalização; outras captam tenuamente a influência da globalização, devido a forte ligação com o local que toma todo o olhar. Outras ainda estão atentas as repercussões da globalização, mas cientes do espaço da internacionalização, sem deixar de priorizar os valores locais e a comunidade.

Em relação a *sustentação de mudanças*, os eixos estão presentes, mas assumem peculiaridades da condição de UCs. Os entrevistados aspiram uma *base diversificada de financiamento*, mas ressaltam a importância de recursos do governo federal. Eles se defrontam com dificuldades financeiras, mas têm expectativa de financiamento de projetos. Um *núcleo central forte* tende a ser visto no mesmo plano que a gestão estratégica. O PDI, a gerência profissional e a experiência de gestão são estratégicos e vias de fortalecimento na busca de recursos externos.

As IES buscam construir relacionamentos interinstitucionais através: a) da potencialização de relações com a comunidade pelo ensino e do estabelecimento de elos com a comunidade pelo trabalho em rede (Comung) e participação em fóruns. O componente pró-ativo, próprio de um cerne acadêmico motivado, com vontade de assumir riscos, é encontrado em três vias: da qualificação, da internacionalização, e da comunidade. A cultura empreendedora integrada se manifesta no PDI, na diversidade de contatos e na idéia de compromisso que se incorpora e se expande em todos os níveis institucionais. As práticas apontadas se aproximam do modelo de mudança sustentável. Para Clark (2003, p.23) existem dois milagres na transformação deliberada da universidade: iniciar a mudança, enfrentando o medo do fracasso e sustentar o círculo virtuoso do sucesso. As UCs parecem reunir características que potencializam condições de sustentar mudanças.

As UCs têm se defrontado com limitações que exigem mudanças de orientação e de estratégias para a sobrevivência. Além de dificuldade de serem “vistos” pelo o governo federal, não existe o devido reconhecimento dos impasses enfrentados pelas UCs públicas não- estatais que fazem o papel do Estado. Ainda, existem dificuldades em manter o ensino superior de boa qualidade e acessível a alunos e classes sociais menos favorecidas.

As perspectivas o vislumbradas pelos gestores das UC frente a atual conjuntura centram-se na defesa da identidade comunitária, isto é na aspiração pelo reconhecimento, ancorado na missão e espírito público; na pressão por Políticas Públicas que regulamentem e delimitem o SES e as relações IES governo e respeito pelas universidades públicas; resgate de projetos sociais, fortalecimento da relação com o setor produtivo. Eles vislumbram, ainda o aumento de tensões entre o práticas tradicionais das universidades comunitárias e novas estratégias assumidas para a sustentabilidade da instituição, incluindo

competição pela captação de recursos e demandas bem como resquícios de práticas históricas, principalmente quanto ao financiamento destas IES pelo Estado.

Na década de 1990 a IES passou de um *ethos* fundamentado na obtenção de recursos governamentais para a diversificação de fontes de financiamento. Tal mudança, no entanto, não é do caráter comunitário, mas reconhecem os gestores a necessidade de medidas de fortalecimento do mesmo. Certamente existem implicações.

A acentuada expansão pode gerar o esgotamento da demanda de alunos com condições de financiar o ensino superior, comparando dados sobre faixas de rendimento da população e o número de famílias que podem suportar os encargos de membros frequentando este nível. Pode, inclusive acirrar a competição interinstitucional, em níveis que extravasam o do estímulo para cair em jogos nefastos de intriga e maledicência.

A diversificação de áreas de conhecimento, inclusive inovadoras no sentido de um primeiro oferecimento na região, pode implicar escolhas precipitadas, sem a devida preparação de quadros de pessoal para atender o ensino e a pesquisa.

A busca de novas fontes de financiamento abre portas para o empreendimento, mas pode submeter a universidade as formas mercantilistas, neutralizando a missão maior de serviços. Pode ser mera resposta competitiva que antecipe ações de outras universidades. Inclusive as universidades menores e menos complexas criticam as grandes universidades confessionais que têm disponíveis uma ampla gama de alternativas de financiamento (desde hospitais até estacionamentos), mas que se classificam como comunitárias.

O estímulo à cultura do empreendedorismo, além de alicerçar o desenvolvimento regional pode degenerar em individualismo. O fortalecimento do centro administrativo institucional pode ultrapassar, em nome da eficiência, os limites de uma construção democrática, sempre mais penosa e demorada do que o centralismo decisório.

A separação entre a manutenção e a gerência da universidade gera tensões e dualidade de ações. Fica claro ao longo do trabalho que as universidades ainda estão construindo o caminho que as torna sustentáveis, na ótica de uma cultura contínua de mudança, ancorada nas vontades políticas da introdução de inovações, que tenham presente a qualidade, mas também, a missão maior da universidade que envolve a produção e o uso do conhecimento como um serviço ao público.

Bibliografia

ABRUC, Associação Brasileira de Universidades Comunitárias . Dados Informativos. Disponível em: <www.abruc.org.br>. Acesso em 01 de abril de 2004.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei n. 9394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Publicada no D.O.U. em 23/12/1996, p.27.833-27.841. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm>>. Acesso em: 10 out. 2003.

BRASIL. MEC/INEP/SEEC. *Censo do Ensino Superior, 2002*. Brasília, INEP, 2003. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 23 jun. 2003.

BITTAR, M. *Universidade comunitária: uma identidade em construção*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-graduação em Educação, São Carlos.1999.

CLARK, B.R. Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. *Tertiary Education and Management*. The Netherlands: v. 9, n.2, 2003, p. 99-116.

GRAWITZ, M. *Le Techniques au service des sciences sociales* (Livro III). In: PINTO, Roger & GRAWITZ, Madeleine. *Méthodes des Sciences Sociales*. Paris: Livrairie Dalloz, 1986.

SGUISSARDI, V. *A universidade neo-profissional, heterônoma e competitiva*. In: 26ª Reunião Anual ANPED. Poços de Caldas, MG, 5-8 de out 2003.(Completo em CD-Rom).

SILVA, JR., J.R. Reforma da educação superior: a produção da ciência engajada ao mercado e de um novo pacto social.In: DOURADO, L.F. et al. *Políticas e gestão da educação superior*. São Paulo, Xamã, 2003, p. 53- 80.

VANNUCCHI, A. *Universidade Comunitária: O que é e como funciona*. Disponível em <<http://www.abruc.org.br/artigos>>. Acesso em 23 de fev. de 2003.