

## A gestão acadêmica em (trans)formação: princípios e oportunidades de inovação na gestão no cenário pós-crise

*Academic management in (trans)formation: principles and opportunities for innovation in management in the post-crisis scenario*

Douglas Vaz<sup>1</sup>

Renaldo Vieira de Souza<sup>2</sup>

**Resumo:** A gestão acadêmica permeia por abordagens que impactam a sociedade, trabalho e educação, na perspectiva de trazer aspectos relacionados aos desafios da gestão no contexto das universidades, permitindo-as refletir em relação à complexidade de suas atividades, tradicionalmente orientadas para as áreas do ensino, pesquisa, extensão e da gestão acadêmica e administrativa. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo discorrer sobre a história e contexto universitário brasileiro, especialmente sobre a gestão acadêmica em (trans)formação, numa abordagem sobre princípios e oportunidades de inovação na gestão no cenário pós-crise. A metodologia de pesquisa adotada é bibliográfica, recorte de uma tese de doutorado, que reproduz reflexões sobre a gestão universitária na contemporaneidade e os princípios e oportunidades para uma nova gestão acadêmica. Os resultados da pesquisa corroboram com a necessidade de maior aprofundamento literário sobre gestão ágil e inovadora, demonstrando que os princípios adotados durante a pandemia foram fundamentais para a continuidade das atividades acadêmicas. Conclui-se que os princípios de agilidade, inovação e empatia emergem como pilares fundamentais para o futuro das instituições de ensino superior. Assim como a gestão empática, focada no bem-estar de toda a comunidade acadêmica, reforçou a importância de uma abordagem humanizada e acolhedora, essencial para fortalecer o engajamento e a colaboração entre estudantes, docentes e gestores.

**Palavras-chave:** gestão acadêmica; instituições de ensino superior; inovação; agilidade.

**Abstract:** Academic management permeates approaches that impact society, work and education, with the perspective of bringing aspects related to management challenges in the context of universities, allowing them to reflect on the complexity of their activities, traditionally oriented towards the areas of teaching, research, extension and academic and administrative management. In this sense, this article aims to discuss the history and Brazilian university context, especially academic management in (trans)formation, in an approach to principles and opportunities for innovation in management in the post-crisis scenario. The research methodology adopted is bibliographic, excerpted from a doctoral thesis, which reproduces reflections on contemporary university management and the principles and opportunities for a new academic management. The research results corroborate the need for greater literary depth on agile and innovative management, demonstrating that the principles adopted during the pandemic were fundamental for the continuity of academic activities. It is concluded that the principles of agility, innovation and empathy emerge as fundamental pillars for the future of higher education institutions. Just as empathetic management, focused on the well-being of the entire academic

<sup>1</sup> Professor da Universidade La Salle. E-mail: [douglas.vaz@unilasalle.edu.br](mailto:douglas.vaz@unilasalle.edu.br)

<sup>2</sup> Professor da Universidade La Salle. E-mail: [renaldo.souza@unilasalle.edu.br](mailto:renaldo.souza@unilasalle.edu.br)

community, reinforced the importance of a humanized and welcoming approach, essential to strengthen engagement and collaboration between students, teachers and managers.

**Keywords:** academic management; higher education institutions; innovation; agility.

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade, ao longo dos anos, tornou-se o ambiente do conhecimento, considerada como referência da pesquisa científica, assim como o espaço intelectual e acadêmico que propicia a formação dos cidadãos. É também vista como uma instituição que prima por modelos tradicionais, conservadores, segmentados, mostrando-se muitas vezes resistente a mudanças, com dificuldades para inovação e desenvolvimento. No entanto, os avanços das políticas educacionais no país necessitam que as instituições sejam mais dinâmicas e ágeis, melhorando sua performance com relação ao nível de qualidade dos serviços prestados à sociedade. Conforme Souza (2009, p. 22) “não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”.

A Gestão Acadêmica, assim como em várias organizações na atualidade, ainda sofre com os impactos da maior crise sanitária dos últimos tempos. Deflagrada em março de 2020 a COVID-19 foi caracterizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como pandemia. Essa crise nos mostrou fatores que tornam mais visíveis as desigualdades sociais, historicamente existentes em nosso país. Os impactos decorrentes dessa pandemia afetam, intempestivamente, a práxis da gestão acadêmica, sendo submetida a uma dinâmica de gestão que requereu agilidade em seu modo de pensar e agir, de forma a adaptar-se rapidamente, com proatividade, inovação e criatividade no que se refere à gestão de um modo geral.

Neste sentido, fez-se necessário compreender de que forma e com que intensidade os recursos de toda espécie da instituição, em especial os sistemas tecnológicos refletem na gestão e na didática-pedagógica, a partir das políticas educacionais que foram implementadas no período de crise sanitária generalizada.

Desta forma, o artigo tem como objetivo discorrer sobre a história e contexto universitário brasileiro, especialmente sobre a gestão acadêmica em (trans)formação, numa abordagem sobre princípios e oportunidades de inovação na gestão no cenário pós-crise. Na perspectiva da gestão acadêmica, o estudo volta-se às especificidades da Educação Superior, onde demonstra propriedade organizacional exclusiva, sendo considerada um importante espaço de educação.

Para fundamentar este tema, destaca-se a importância da gestão na condução do processo educacional. A partir do estudo, busca-se analisar e refletir a respeito de modelos e autonomia da gestão acadêmica adotados, visando à articulação entre a teoria e a prática, que constitui a prática gestora como início, meio e fim do fazer intelectual, no processo de transformação humana e social.

Este cenário exige das instituições de ensino e dos seus respectivos gestores nos diferentes níveis, uma atuação proativa em defesa da vida, da garantia dos direitos constitucionais, dentre os quais, a qualidade da educação como direito de todos. De acordo com a contribuição de Dias Sobrinho (2016, p. 18) “pela educação, vamos assumindo o dever moral de edificação da nossa própria humanidade”.

Deste modo, vimos que, em tempos de crise ou pós-crise, o impacto da pandemia exige outras formas de fazer gestão, reinventadas para suportar as mudanças resultantes dessa nova realidade que vivemos.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa adotada é bibliográfica (Gil, 2015), recorte de uma tese de doutorado, que reproduz reflexões sobre a gestão universitária na contemporaneidade e os princípios e oportunidades para uma nova gestão acadêmica (Gil, 2015, Lakatos; Marconi, 1991). Utiliza-se a pesquisa bibliográfica pois, segundo Gil (2015), esta desenvolve-se a partir de materiais já elaborados, permitindo ao investigador uma “[...] gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (p. 45).

Segundo Gil (2015), Lakatos e Marconi (1991), as características de uma pesquisa bibliográfica são fontes confiáveis e concretas que fundamentam a pesquisa a ser realizada, classificadas em:

- Fontes primárias: são informações do próprio pesquisador, bibliográfica básica. Exemplos: artigos, teses, anais, dissertações, periódicos e outros.
- Fontes secundárias: são bibliografias complementares, facilitam o uso do conhecimento desordenado e trazem o conhecimento de modo organizado.
- Fontes terciárias: são as guias das fontes primárias, secundárias e outros. Exemplos: catálogos de bibliotecas, diretórios, revisões de literatura e outros.

Para esta pesquisa, foram selecionadas fontes bibliográficas baseadas nos seguintes critérios: relevância para o tema abordado, atualidade das publicações e representatividade de autores reconhecidos na área de gestão acadêmica e educação superior. Conforme mencionado, a fonte primária para realização desta pesquisa parte de uma tese de doutorado que versa sobre gestão acadêmica. As fontes secundárias abarcam livros e revisões de literatura que complementam as discussões centrais, caracterizadas pelas diversas publicações relacionadas ao tema utilizadas neste estudo, como livros físicos e virtuais, bem como artigos publicados em periódicos, preferencialmente, nos últimos 5 anos.

Assim, a pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2015) é desenvolvida exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

## 3 HISTÓRIA E CONTEXTO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

A criação e o desenvolvimento do ensino superior brasileiro foi, segundo Oliveira (2016, p. 14), “[...] inicialmente, obstado pelo colonialismo português, que julgava ser o surgimento de uma universidade na Colônia prejudicial aos seus interesses, que reduziam o novo território a uma simples colônia de exploração”. As universidades brasileiras são relativamente recentes quando comparadas aos grandes centros europeus. Conforme apontado por Fossatti e Danesi (2018, p. 77) *“la educación superior en Brasil nace bajo la égida del Estado. Con la creación de la República por la Constitución de 1891, la Enseñanza Superior es atribuida al poder central”*<sup>3</sup>.

No entanto, a primeira Constituição do Brasil enquanto República, criada no ano de 1891, omitiu o governo de seu compromisso com a universidade, “[...] o que provocou um significativo atraso na criação da primeira instituição universitária do Brasil” (Fava, 2014, p. 12). Segundo o autor, isso ocorreu pela “[...] influência do ideário positivista do grupo de oficiais republicanos que consideravam a universidade uma instituição medieval, arcaica, obsoleta, ultrapassada, anacrônica para as necessidades brasileiras”. Nesse sentido,

---

<sup>3</sup> “O ensino superior no Brasil nasce sob a égide do Estado. Com a criação da República pela Constituição de 1891, o ensino superior é atribuído ao poder central” (tradução nossa).

Quando o país ainda era colônia de Portugal, pretendeu-se trazer a experiência da Universidade de Coimbra; no entanto, essa pretensão se deparou com uma população diferente da europeia, e, desde sua formação, as universidades brasileiras foram foco de constantes e importantes mudanças, que perduram até os dias atuais. (Bottoni, Sardano e Costa Filho, 2013, p. 19)

Foi somente no início do século XIX, com a chegada da família real ao Brasil, que ocorreu a instalação de diversas instituições de ensino superior. Entretanto, algumas tentativas primevas de criar no Brasil as primeiras universidades, segundo Fava (2014, p. 12) não obtiveram êxito em seu propósito, “[...] como o projeto de 1843 que visava criar a Universidade Dom Pedro II e o projeto de 1847 para a criação da Universidade Visconde de Goiânia, entre outras”. No ano de 1912 foi criada a primeira universidade no Brasil, no estado do Paraná, sendo descontinuada três anos depois<sup>4</sup>.

A década de 20 do século passado marcou o início do surgimento de algumas das maiores universidades do país. No dia 7 de setembro de 1920 foi criada a primeira universidade federal no Brasil, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), englobando as então faculdades profissionais já existentes (Fava, 2014). Segundo Fávero (2006, p. 22), “[...] cabe assinalar que, na história da educação superior brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro é a primeira instituição universitária criada legalmente pelo Governo Federal”. Já no ano de 1927, foi criada a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e, no ano de 1934, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), conforme Nota Técnica sobre a Criação de Universidades, por Categoria Administrativa e Gestão Política.

No ano de 1931 foi criado o Conselho Nacional de Educação, por meio do Decreto nº 19.850, de 11 de abril de 1931, que tinha por função principal “[...] colaborar com o Ministro nos altos propósitos de elevar o nível da cultura brasileira e de fundamentar, no valor intelectual do indivíduo e na educação profissional apurada, a grandeza da Nação”<sup>5</sup> (Brasil, 1931).

Também na década de 1930, o Governo Federal instituiu o Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931 (já revogado), que propõe o Estatuto das Universidades Brasileiras. De acordo com este dispositivo, o Ensino Superior no Brasil tinha como finalidade:

[...] elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica em quaesquer dominios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercicio de actividades que requerem preparo tecnico e scientifico superior; concorrer, emfim, pela educação do indivíduo e da collectividade, pela harmonia de objectivos entre professores e estudantes e pelo aproveitamento de todas as actividades universitarias, para a grandeza na Nação e para o aperfeiçoamento da Humanidade<sup>6</sup> (Brasil, 1931).

Ainda conforme o Decreto nº 19.851, as universidades brasileiras deveriam desenvolver ação conjunta em benefício da cultura nacional, bem como articularem relações e ações de internacionalização com instituições estrangeiras (Brasil, 1931). Fávero (2006, p. 24), refere que o Estatuto previa “[...] a integração das escolas ou faculdades na nova estrutura universitária. Pelo Estatuto, elas se apresentam como verdadeiras ‘ilhas’ dependentes da administração superior”. No estatuto, que vigorou até o ano de 1961, as universidades poderiam ser públicas

<sup>4</sup> A Universidade Federal do Paraná (UFPR) deve ser considerada a mais antiga do país, tendo em vista que, mesmo com seu desmembramento em 2015, manteve ativas as atividades de ensino. Segundo dados informados no site, “a continuidade do funcionamento de todos os cursos é o caráter que dá à Universidade do Paraná a condição de mais antiga do país. A universidade jamais deixou de funcionar ou de lutar por sua restauração, podendo seu ‘desmembramento temporário’ (mas sob uma única Direção) ser interpretado como uma mera estratégia para corresponder às exigências legais do momento” (UFPR, 2011, s/p.).

<sup>5</sup> Na transcrição, respeitou-se o acordo ortográfico vigente à época da promulgação do Decreto.

<sup>6</sup> Na transcrição, respeitou-se o acordo ortográfico vigente à época da promulgação do Decreto.

(federais, estaduais ou municipais) ou então privadas.

Nas décadas seguintes aumentou progressivamente o número de instituições e matrículas no ensino superior no país. Santos e Cerqueira (2009, p. 4) relatam que foi “em 1933, quando se iniciam as primeiras estatísticas educacionais, os dados indicam que as instituições privadas respondiam por cerca de 44,0% das matrículas e por 60,0% dos estabelecimentos de ensino superior”. Referente a este período, Cavalcanti (2000), expõe que houve um aumento mais significativo no desenvolvimento do ensino superior no Brasil:

Entre 1960 e 1974, as instituições de ensino superior cresceram 286%, o número de cursos por elas mantidos, 176%, e o número de alunos, 1.059%. Entre 1969 e 1974, a demanda por ensino superior – considerada em termos do número de inscritos nos concursos vestibulares – cresceu 237% e a oferta de vagas, 240% (Cavalcanti, 2000, p. 9).

No ano de 1961 foi lançada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação, por meio da Lei nº 4.024/61, dedicando apenas 20 dos seus 120 artigos ao ensino superior que, segundo disposto no seu artigo 66, “[...] tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes, e a formação de profissionais de nível universitário”. A implantação dessa, no entanto, não trouxe mudanças significativas, pois: “manteve a estrutura anterior de escolas reunidas, a separação de órgãos que desenvolviam pesquisa (os institutos) e ensino (as escolas ou as faculdades) enquanto, contraditoriamente, falava em autonomia, flexibilidade e experimentação” (Cavalcanti, 2000, p. 9).

A partir da década de 1970, conforme Costa e Rauber (2009, p. 249), “[...] por causa das políticas educacionais implantadas no Brasil, o que se verifica é um alastramento do ensino superior pelo país, visto a grande concentração populacional urbana, o avanço do capitalismo e a exigência de melhor qualificação profissional”.

O aumento da demanda por cursos superiores permitiu a expansão da iniciativa privada no ensino superior (Costa; Rauber, 2009). Apesar de a LDB de 1961 já estabelecer a regulamentação da educação superior, esta se dá, efetivamente, através da segunda LDB, criada pela Lei nº 9.394/96. Criou-se, a partir da nova LDB, o sistema federal de ensino, compreendido por: I - as instituições de ensino mantidas pela União; II - as instituições de educação superior mantidas pela iniciativa privada; III - os órgãos federais de educação (Brasil, 1996). Dessa forma, coube à União “autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino”.

Em seu artigo 20, a nova LDB previa quatro tipos de instituições educacionais: particulares; comunitárias; confessionais; e filantrópicas. De acordo com Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013, p. 33), “ao distinguirem-se das instituições lucrativas, as confessionais e as filantrópicas aproximam-se do setor público, por vezes reivindicando o acesso às verbas públicas, mas justificando-se por seu caráter não lucrativo”.

Em 15 de dezembro de 2017 foi publicado o Decreto nº 9.235, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. O decreto manteve a organização das instituições credenciadas para oferta de cursos superiores, podendo ser classificadas como Faculdades, Centros Universitários e Universidades, partindo do título de Faculdade, sendo possível a progressão aos demais níveis, a partir do atendimento dos critérios estabelecidos (Brasil, 2017).

Outro ponto a ser destacado no histórico das Instituições de Ensino Superior no Brasil, e que articula-se à presente pesquisa diz respeito à regulamentação das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, as quais respaldam-se na Lei nº 12.881, de 12 de

novembro de 2013, normatizado na Lei art. 1º:

As Instituições Comunitárias de Educação Superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características:

I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público;

II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;

III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos:

a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;

b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;

IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º;

V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênere (Brasil, 2013, s/p.).

As Instituições Comunitárias podem ser classificadas, ainda, como entidades de interesse social e de utilidade pública. Além disso, desenvolvem diversas ações em prol da comunidade, contribuindo para o desenvolvimento local e regional - o que justifica o título de “comunitárias”, desenvolvendo junto ao contexto local atividades de ensino, pesquisa e de extensão (Fossatti; Danesi, 2018). No tocante à presente pesquisa, essa permeia as ações desenvolvidas em uma instituição comunitária de ensino superior. Outrossim, a Figura 1, sintetiza os principais marcos que contribuíram para o modelo de universidade contemporânea.

**Figura 1.** Principais marcos da Educação superior no País



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Diante do exposto percebe-se que, na história brasileira, as Instituições de Ensino Superior, tal como as concepções de aprendizagem e construção de saberes, foram foco de intensas transformações, acompanhando de forma dinâmica as metamorfoses inerentes da própria sociedade.

#### 4 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA CONTEMPORANEIDADE

O modelo de sociedade contemporânea requer o desenvolvimento de instituições flexíveis e com foco em uma gestão ágil e sustentável. Em uma sociedade conectada e marcada pela ampla diversidade cultural, muitas são as variáveis que determinam as formas de condução de uma instituição. Nos últimos anos, de acordo com Fava (2016, p. 159), “[...] as instituições de ensino se conscientizaram, de forma crescente, da importância da revisão dos seus modelos de gestão”. Paralelamente a isso, as tecnologias, segundo Silva (2019, p. 25), “[...] têm trazido avanços para o mundo e as instituições de ensino não podem manter-se totalmente conservadoras em sua gestão, pois é de extrema importância que se adaptem à atualidade e às novas necessidades”.

No contexto da Educação Superior, as instituições demandam uma gestão acadêmica

eficiente, ágil, que resolva conflitos e que contribua para o desenvolvimento social e autossustentável, dentre outros, garantindo a mobilização e a articulação de diferentes processos e recursos com foco na qualidade da tríade, ensino-pesquisa-extensão, de forma articulada às mudanças e tendências educacionais.

Para Morin (2006, p. 81) “a Universidade conserva, memoriza, integra, ritualiza herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la”, gerando saberes e valores que passam, “a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora”.

Desse modo, “o ensino deve estar conectado com as demandas e realidade local. A pesquisa é uma competência intelectual, mas tem seu sentido quando inter-relacionada com a extensão comunitária” (Fossatti; Güths; Jung, 2019, p. 45). Torna-se essencial, conceber uma Universidade que atenda às efetivas demandas de uma sociedade global, superando barreiras, limitações e reinventando-a, sem que perca sua identidade.

Com foco nos aspectos “político-institucionais, na relação docente-discente, nos ambientes e mídias e nas condições de contorno da própria comunidade em que se constitui, a instituição de ensino superior (IES) não pode e nem consegue” se manter no “pedestal de singularidade acadêmica em que um dia se postou” (Tofik, 2013, p. 104).

De acordo com Oliveira (2016, p. 104), há uma via de mão dupla entre universidade e sociedade, onde “[...] a sociedade, direta ou indiretamente, sinalize necessidades para a sociedade e esta, direta ou indiretamente, sinalize possibilidades para a sociedade”. Nessa perspectiva, Tomasi (2017, p. 17) afirma que, “[...] além de conhecer as demandas apontadas pela sociedade, a universidade procura pensar e propor ações pautadas no conhecimento construído academicamente”. Para a autora “a gestão de uma universidade constitui uma experiência desafiadora, sobretudo no cenário contemporâneo”. Pensar a gestão universitária, parte da premissa de um diálogo permanente com todos os segmentos da sociedade (Tomasi, 2017, p. 17). Dessa forma,

Faz-se necessário conceber uma IES que venha atender às efetivas demandas de uma sociedade global, rompendo barreiras e limitações; faz-se necessário, ainda, reinventá-la, levando-a a conquistar novos espaços e tempos, sem que perca a identidade, imprimindo-lhe um caráter de contemporaneidade (Tofik, 2013, p. 104).

Conforme Souza (2011, p. 94), aos profissionais que atuam na gestão de instituições de ensino superior, cabe o desafio de “[...] assumir novos compromissos, entre eles a responsabilidade de identificar que as práticas atuais devem atender a inúmeros desafios enfrentados pelas IES onde atuam”. Para isso, devem promover uma gestão dinâmica e aberta às mudanças, rechaçando modelos de gestão em que “[...] os membros de uma organização trabalham e decidem com base em presunções, em vez de por meio de avaliações conscientes” (Christensen; Raynor, 2003, p. 217).

Percebe-se, assim, que o papel do gestor também vem sendo ressignificado para atender as demandas que se (re)configuram constantemente. Reis (2018, p. 144), destaca que “[...] os líderes institucionais são os responsáveis por inspirar um ambiente criativo que transforme a IES”. Ao gestor, cada vez mais é exigida uma postura ativa, enquanto líder de uma instituição totalmente voltada à transformação social da comunidade em que está inserida. Ao pensar em uma universidade enquanto empresa, infere-se que, em uma primeira perspectiva,

A tarefa de gerir uma universidade aproxima-se da gestão de outras organizações, uma vez que requer processos como a satisfação dos colaboradores (professores e técnico-administrativos), a manutenção dos clientes (alunos) e a obtenção de resultados econômicos e/ou financeiros (lucro ou sustentabilidade) (Tomasi, 2017, p. 16).

Todavia, mais do que isso, a gestão na educação superior “[...] mostra uma forte tendência à superação da figura do simples técnico em administração ou gestão, para dar lugar à incorporação da pessoa do “líder” (Fossatti; Güths; Jung, 2019, p. 45). Neste sentido, o líder mostra-se um profissional articulado e alinhado às mudanças da sociedade. Sobre esse aspecto, Reis (2018, p. 145) infere que, ao perceberem a mudança de paradigmas, estes profissionais “[...] reconhecem que precisam de novas habilidades de gestão. Esses líderes sabem que cabe a eles assumirem compromissos com o processo de mudança; portanto, o discurso está alinhado com a prática”. Para Garvin (2012), este perfil alinha-se a uma visão flexível e que compreenda que novas ideias são essenciais para a aprendizagem da empresa. O autor explica que,

Algumas vezes, elas são recriadas por meio de lampejos de percepção ou criatividade; outras vezes, veem de fora da organização ou são comunicadas por conhecedores de dentro da empresa. Seja qual for a sua origem, essas ideias são o gatilho para a melhoria organizacional (Garvin, 2012, p. 581).

Contudo, cabe ao gestor permitir que essas ideias sejam discutidas, implementadas e constantemente revistas e avaliadas, contribuindo para um modelo de gestão flexível e participativa. A este profissional é exigida uma postura de liderança ativa e aberta, alinhada às necessidades da instituição à qual está à frente: “Nas estruturas organizacionais modernas, o papel do gestor está se modificando, exigindo dele a participação ativa como líder de equipe, responsável pela determinação dos rumos da organização” (Tofik, 2013, p. 105). Além disso, ao analisar as características que marcam o gestor contemporâneo, infere-se que a implementação de uma gestão participativa e democrática potencializa os processos desenvolvidos. Desta forma, Lück (2006) considera que,

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (Lück, 2006, p. 36).

A instituição educativa da contemporaneidade, conforme Fossatti, Güths e Jung (2019, p. 39), “[...] não mais se apresenta como um armário cheio de compartimentos no qual cada um trabalha de forma isolada”. Pelo contrário, todos são responsáveis pela gestão institucional e pelos resultados alcançados.

De acordo com Moran (2015, p. 22), é possível que façamos mudanças que sejam “[...] progressivas na direção da personalização, colaboração e autonomia ou mais intensas ou disruptivas. Só não podemos manter o modelo tradicional e achar que com poucos ajustes dará certo”. Nesse cenário, abre-se espaço à escuta, à autoavaliação e à flexibilização de modelos fechados. Alinhada aos movimentos da sociedade,

[...] a gestão de instituições de ensino superior não ocorre de maneira isolada aos fatos históricos e sociais, antes é pressionada por estes. E para que possa dar resposta à sociedade, as instituições de ensino superior precisam se organizar de forma a atender as demandas apresentadas, e ao mesmo tempo, se adaptar aos novos paradigmas sociais que exigem que as instituições de ensino superior superem seu caráter conservador (Schons, 2016, p. 37).

Diante de situações como a vivenciada com a presença do inesperado coronavírus, no início do ano de 2020, emerge a necessidade de reinventar-se continuamente, permitindo-se aprender com as experiências passadas (Garvin, 2012). Tal realidade exige abruptamente, novas estratégias para educar, a partir das demandas que se configuram na nova e desafiadora realidade, exigindo uma visão sistêmica, estratégica e democrática para a tomada de decisão.

Nesta lógica, é necessário revisitar processos e ressignificar a perspectiva da gestão em relação às formas de tomada de decisão, em um processo de transformação para o que Yoshikawa *et. al* (2017, p. 274) definem como uma abordagem ágil de gestão. Os autores, articulam que a mudança para este modelo ágil deve ser compreendida como “[...]um momento de transição pelo fato de ser necessário ajustar processos, cultura, ferramentas e uma gestão de projetos adaptativa (híbrida), permitindo a convivência temporária dos dois modelos”. Nesse ínterim, o planejamento estratégico assume papel decisivo nos rumos a serem tomados pela instituição. Morin (2011, p. 81), salienta que “a ação supõe a complexidade, isto é, acaso, imprevisto, iniciativa, decisão, consciência das derivas e transformações”.

De acordo com Papa Filho (2009a, p. 19), “quando se sistematiza, em uma organização de ensino, o ato de planejar, impõe-se, além do traçado de metas, que seu dirigente interprete o cenário onde está inserida, com o uso de informações de si e de outros envolvidos no mesmo setor de atuação”. Analisado a situação, principalmente em 2020, o planejamento estratégico exigiu de gestores e equipes uma análise robusta e ao mesmo tempo ágil no contingenciamento das atividades desenvolvidas na instituição. Retomamos Papa Filho (2009b, p. 22) ao afirmar que “[...] faz-se necessário que o processo de planejamento estratégico inclua a participação integrada dos demais níveis da organização: o tático e o operacional”.

O planejamento estratégico, dessa forma, “[...] amplia um pouco mais o conceito do ato de planejar, pois leva em conta uma complexidade maior de fatores, com mais parâmetros envolvidos” (Papa Filho, 2009b, p. 20). Morin (2011, p. 80) elucida que “o problema da ação também deve nos tornar conscientes das derivas e bifurcações: situações iniciais muito próximas podem conduzir a afastamentos irremediáveis”. As decisões tomadas durante a pandemia da Covid-19 visavam não somente a sobrevivência das instituições, mas também tinham como papel primordial zelar pela integridade física e emocional de todos os envolvidos, de colaboradores à comunidade externa.

Sendo assim, o planejamento estratégico, ao ser praticado, deve considerar, em primeira instância, o diagnóstico institucional, determinando “como se está”. Para esse processo, deve-se identificar os seguintes pontos: “Quais são as nossas expectativas e desejos em relação à instituição? Qual é a real situação da instituição?” (Tofik, 2013, p. 110). A partir desse diagnóstico, as instituições de ensino podem analisar internamente suas forças e fraquezas relacionadas ao ambiente interno e as ameaças e oportunidades vinculadas a fatores externos, permitindo clareza no estabelecimento de objetivos e tomada de decisão em relação às ações a serem desenvolvidas. Nesse sentido,

Os esforços de coordenação do líder, quando bem-sucedidos, podem traduzir-se em melhores resultados do ponto de vista quantitativo - crescimento no número de alunos e qualitativo - na melhoria da oferta de ensino, permitindo às IES atuarem de forma coerente, ao longo do tempo, nos níveis de educação propostos e estarem menos expostas a problemas de instabilidade econômica (Papa Filho, 2009a, p. 160).

Para além disso, os esforços dos gestores, alinhados às necessidades institucionais e da comunidade acadêmica, permitem o desenvolvimento de uma instituição dinâmica, participativa, reconhecida local e regionalmente e alinhada às contingências da contemporaneidade.

Para Ribeiro (1977, p. 38), a gestão acadêmica universitária trata do “[...] campo da administração educacional superior próprio das organizações de natureza universitária,

aplicada exclusivamente às funções acadêmicas exercidas pelas universidades”, envolvendo, dessa forma, estratégias no âmbito acadêmico institucional e setorial, bem como, o setor pedagógico, coordenação dos cursos de graduação, etc., sendo essa a perspectiva adotada na presente pesquisa, que volta seu olhar às ações de gestão junto a docentes e estudantes, buscando, em um momento crítico, a continuidade das atividades voltadas à formação dos acadêmicos.

## **5 PRINCÍPIOS E OPORTUNIDADES PARA UMA NOVA GESTÃO ACADÊMICA**

Conforme apresentado anteriormente, este estudo é resultado de uma tese de doutorado que compreendeu uma análise complexa e uma escuta ativa a toda a comunidade educativa impactada diretamente pelas decisões tomadas por gestores de uma instituição de ensino superior. Durante o estudo, diversos elementos nos permitiram compreender caminhos e reflexões para o modelo de gestão acadêmica em uma perspectiva contemporânea e pós-pandemia. Com base nos dados, pudemos estabelecer uma série de reflexões que deram forma a um conjunto de diretrizes voltadas para uma gestão acadêmica apta a compreender e acolher as demandas da sociedade contemporânea. Apresentar essas diretrizes nos remete a resgatar algumas dessas reflexões, que tiveram como cenário e temporalidade o período de distanciamento imposto pela pandemia, que serão consideradas no texto que segue.

Para Morin (2011), a utilização da ação como estratégia é um artifício que permite, “[...] a partir de uma decisão inicial, prever certo número de cenários para a ação, cenários que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegar no curso da ação e segundos os acasos que vão se suceder e perturbar a ação” (p. 79). Diante do desafio imposto pela pandemia, os diversos setores sociais tiveram que realinhar o rumo de suas atividades observando, de forma direta, decretos, resoluções, guias e outros documentos legais e institucionais criados em razão das medidas que buscavam uma contenção da Covid-19. No campo educacional, a medida mais expressiva foi a que levou ao distanciamento geográfico entre docentes e estudantes, sendo necessária a criação de estratégias para continuidade imediata das aulas de forma remota, mantendo a qualidade das práticas necessárias para a formação dos estudantes.

Nesse contexto, em relação ao cenário que se configurou na instituição, o ensino não presencial implicado pelo período de distanciamento social foi iminente ao distanciar fisicamente o aluno do professor, mas não impossibilitou o estabelecimento de uma relação de afetividade positiva, condição determinante no desenvolvimento integral do estudante. Os relatos dos estudantes ouvidos durante o estudo possibilitaram perceber o reconhecimento destes aos esforços e estratégias cunhados para a continuidade das aulas na modalidade remota na instituição analisada.

Destarte, para além do esforço contínuo e imprescindível despendido pelos docentes, o planejamento e acompanhamento das ações implementadas se conecta de forma direta ao trabalho dos gestores acadêmicos, responsáveis, por garantir a continuidade das atividades de ensino-aprendizagem desenvolvidas nas diversas instituições de ensino, independentemente do nível ou das modalidades de ensino que essas instituições oferecem.

Assim, constatamos que os espaços de aprendizagem formais, nesta pesquisa representados pelas Instituições de Ensino Superior, são sujeitos vivos e conectados às necessidades e expectativas das comunidades que as constroem e ressignificam constantemente. Nesse entendimento, a interlocução entre universidade e comunidade deve ser unânime e constante, permeada por uma relação dialógica, sistêmica e integrada. Desta forma, alinhado com os diversos desafios e aprendizagens que emergiram durante o período de distanciamento social, verificamos, na figura 2, uma interconexão complexa e ao mesmo tempo dialógica entre os fatores que deram significado a este estudo e que estão conectados

diretamente à gestão acadêmica.

**Figura 2.** Novos olhares da gestão acadêmica na contemporaneidade



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A partir dos elementos observados, propõem-se novos olhares da gestão acadêmica em um contexto contemporâneo marcado por uma complexidade de eventos e relações. Apesar de diversos aspectos já estarem contemplados nas práticas desenvolvidas nas instituições, são imprescindíveis para uma análise sistêmica, complexa e integrada do fenômeno analisado. Ainda, tornam-se necessários para a identificação de um novo perfil de gestão acadêmica, a ser explorado a seguir.

No que se refere à **valorização dos sujeitos**, ressalta-se a importância da integração de estudantes, professores, comunidade acadêmica, bem como das equipes de atendimento e de operação na integração, de forma a reconhecer, como pontuado anteriormente, as instituições de ensino enquanto organismos vivos e sociais, permitindo uma transformação dos processos acadêmicos a partir de uma real interação e integração entre todos os sujeitos que compõem estes espaços de aprendizagem e construção social. Consequentemente, valida-se a multiplicidade de olhares para o atingimento de objetivos comuns, compreendendo-se a universidade enquanto espaço de todos.

Da mesma forma, tem-se, nas **práticas pedagógicas** desenvolvidas, oportunidades de ressignificar o processo educativo de forma profunda e significativa, considerando, além dos sujeitos envolvidos, as aprendizagens e as próprias fragilidades encontradas no processo educativo durante a pandemia. Assim, os olhares da gestão acadêmica devem perpassar, obviamente, elementos relacionados à ressignificação das práticas pedagógicas por meio das tecnologias digitais e da inovação, promovendo uma inovação conectada e disruptiva.

Mas, para além disso, também devem considerar os sujeitos envolvidos, formando profissionais docentes preparados para os desafios da educação contemporânea, que por sua vez ultrapassam as barreiras mecanicistas de aprendizagem ou voltadas a recursos diferenciados. Deve permitir a interlocução entre diferentes perspectivas, acolhendo-as e utilizando os estes saberes, experiências e perspectivas para a construção de sentidos no processo educativo, abrindo espaço para novos paradigmas que deem conta do modelo de sociedade que se configura na contemporaneidade.

Em relação à **interlocução com a comunidade**, esta deve tornar-se premissa das diversas formas e níveis de gestão institucional, não se restringindo às instituições acadêmicas, mas sim tornando-se parte de qualquer modelo de gestão. Para que esta interlocução ganhe

força, elementos como a escuta, o diálogo e a proposição de ações integradas são essenciais para o sucesso das organizações, visto que, como dito anteriormente, estes ambientes são formados por pessoas, que em sua gênese, são seres sociáveis e integrativos.

As premissas até então destacadas nos permitem inferir sobre **o novo perfil de gestão** que se configura na contemporaneidade, perfil esse que deve dar conta não apenas de resgatar e gerenciar elementos que surgiram na pandemia, mas que esteja alinhado ao novo paradigma social emergente ao qual a sociedade caminha. As diversas competências relacionadas a este perfil na figura 2, por si só, não são elementos inéditos. Há sim - e muitos -, exemplos de gestores e modelos de gestão que integrem tais elementos em sua forma de atuação e contato com a comunidade. No entanto, a concepção deste novo perfil se dá por meio da integração efetiva destes elementos, em uma perspectiva complexa e atrelada às diversas variáveis do contexto que o integram.

Ao retomar as categorias e subcategorias que fizeram parte da análise dos dados da pesquisa que resultaram neste artigo, cabe mencionar que estas se configuram por uma questão didática e metodológica. Porém, observa-se que a vida, por sua vez, cria e transforma uma grande rede de conexões e interrelações, em uma relação complexa e que se reconfigura gradativamente, conforme sugere nas diversas conexões que compõem a figura 2 apresentada anteriormente.

O destaque, neste novo modelo de gestão, se dá a partir da integração da realidade institucional com as demandas sociais emergentes, estabelecendo-se um olhar sistêmico e sistematizado que extrapola os muros institucionais e se conecta, de forma integrada, aos desafios da sociedade, acolhendo a comunidade - seja ela interna ou externa -, sendo empático e receptivo às dores e fragilidades dos sujeitos que a compõem. Mais que apenas ouvir e acolher, este novo perfil deve ser propositivo em relação a estes problemas, permitindo-se envolver ativamente na construção de respostas aos desafios que emergem continuamente, desconstruindo a ideia de isolar-se em uma torre de marfim, alheia aos problemas da sociedade.

Dessa forma, verifica-se na sociedade contemporânea uma necessidade inexorável e emergente de gestores que se conectem à sociedade de forma real e significativa, em todas as esferas e áreas de atuação. Nas instituições de ensino, principalmente nas de nível superior, foco deste estudo, este olhar globalizado deve ser característica inerente dos que ocupam tais posições estratégicas, mas não só destes, estando essas competências relacionadas a todo o universo de pessoas que dialogam e que (re)constroem esses espaços continuamente.

Compreendemos que, em um momento de incertezas e de profundas perdas como o da pandemia da Covid-19, o principal desafio naquele momento foi entender como alcançar os estudantes, então fisicamente e muitas vezes distantes. Naquele momento em questão, havia recursos necessários para tal disponibilizados pela IES, mas esses por si só não eram suficientes para restabelecer as relações interrompidas pelo distanciamento geográfico e social. Na reflexão, se chegou ao consenso de que as respostas para estas perguntas não existiam *a priori*. As respostas, em toda a sua complexidade, foram construídas, de forma integrada e colaborativa por todos os sujeitos envolvidos no processo. Dessa forma, mais uma vez manifesta-se a necessidade de valorização dos sujeitos que compõem as instituições e que promovem, na prática, a efetivação da missão e dos valores defendidos nos documentos institucionais.

Das aprendizagens que (re)nascem após um período de crise, podemos destacar que a incerteza é uma constante na vida das instituições, acopla-se aos desafios iminentes e contínuos das organizações contemporâneas a gestão dessas incertezas e ambiguidades, buscando oportunidades de se destacar dentro das suas áreas de atuação. Dentro desse contexto, é correto afirmar que ser gestor na contemporaneidade envolve, também, compreender que cada dia manifesta-se como um novo desafio e, ao mesmo tempo, uma nova oportunidade de desenvolvimento.

Em sua obra “A Lógica do Cisne Negro”, Taleb (2021) define momentos de crise sem precedentes como cisnes negros a serem compreendidos e gerenciados pela sociedade, sendo eventos inesperados que vão contra aquilo que é considerado seguro, ou normal. Apesar de o autor não considerar a recente pandemia como um exemplo deste tipo de evento (Espósito, 2020), visto que foi um evento de certa forma previsível pois já em janeiro de 2020 havia sinais claros de que a Covid-19 poderia se alastrar a nível global, ainda assim, cabe estabelecer uma aproximação com o fenômeno vivenciado. Previsível ou não, o impacto ao mercado e aos diversos setores da sociedade foi iminente e implacável. Todavia, assim como em crises anteriores, percebemos que, em todos os setores, empresas e modelos de gestão com perfil inovativo e empreendedor se destacaram.

É interessante observar que, de certo modo, momentos de crise global tendem a contribuir, em maior ou menor grau, para o desenvolvimento da sociedade, sem desconsiderar de forma alguma os impactos negativos e muitas vezes irreparáveis que desencadeiam. Entretanto, estabelece-se uma relação ambígua, onde é possível identificar oportunidades sem negar os problemas enfrentados. Como exemplo, nesta pandemia recente, podemos mencionar as pesquisas atreladas ao desenvolvimento de tratamentos e prevenção ao vírus da Covid-19, sendo desenvolvido de forma paralela em diversas instituições de pesquisa pelo mundo. O desenvolvimento em tempo infimamente menor só foi possível perante as necessidades urgentes que se estabeleceram, foram revistos critérios relacionados à testagem e aprovação desses medicamentos, bem como a um investimento sem precedentes para esses estudos.

Outro modelo, ligado ao meio acadêmico, se dá na construção de modelos de comunicação e interação junto aos estudantes para dar continuidade às aulas presenciais em um momento de fragilidade e de impossibilidade de continuar convivendo de forma presencial, questão amplamente discutida durante a pesquisa, mas que configura-se como mais um exemplo de diferenciação e visão sistêmica entre as instituições, considerando que faculdades, centros universitários e universidades de porte semelhante conseguiram se adequar às medidas de distanciamento social em diferentes tempos e com diferentes estratégias, de maior ou menor efetividade.

Os dois exemplos nos permitem compreender este novo tempo acelerado que perpassa o contexto educacional contemporâneo. Junto à explosão das tecnologias digitais que, desde antes da pandemia, já era responsável por ressignificar velhos paradigmas relacionados à aprendizagem dos sujeitos, as diversas relações que se estabelecem nos espaços educativos demonstram novos anseios e perspectivas da sociedade, aos quais as instituições devem buscar respostas e implementar modelos que atendam a esses anseios continuamente. A pandemia, a um custo muito alto, nos permitiu ampliar nossa percepção acerca das aprendizagens em espaços virtuais.

Somos seres sociáveis e vivemos em um momento da sociedade em que as relações são necessárias e imprescindíveis para o sucesso das construções de saberes. Uma nova cultura que há anos ia ganhando espaço, voltada ao desenvolvimento de sujeitos cada vez mais autônomos, conectados e protagonistas, viu na emergência da pandemia que ainda possui fragilidades. Porém, as limitações vividas serviram de base para pensar e efetivar estratégias preditivas em relação a novos momentos de crise, compreendendo-os como oportunidades.

Entretanto, a linha continuará sendo tênue nesse aspecto. Para que ações desse tipo continuem acontecendo e se multiplicando, o incentivo da gestão acadêmica, em todos os seus níveis, deve ser constante, dando segurança e garantindo formas para que a inovação e o empreendedorismo continuem ganhando espaço. Em um dos instrumentos utilizados para coleta de dados, identificou-se o relato de um professor que afirmou não perceber nas ações da universidade nenhum tipo de apoio por parte da instituição. Relatos como esse devem ser valorizados, pois demonstram que há muito o que se refletir, retomar e implementar junto à toda comunidade acadêmica.

Dito isso, compreendemos que emerge não só uma nova forma de gestão, mas uma nova forma de pensar e de se posicionar frente aos desafios da sociedade contemporânea. Nesse novo cenário, é necessário reconhecer a importância da mudança para o sucesso das estratégias propostas. Dessa forma, o profissional que não muda, não se reconhece, seja ele gestor ou não. Durante a pandemia foi preciso mudar drasticamente para se reconhecer na docência. Assim, emerge mais um desafio ao gestor contemporâneo: o de desenvolver pessoas protagonistas e competentes para algo que não sabemos o que é, mas que agrega potencial para mudar os rumos das instituições e da sociedade como um todo, permitindo uma reflexão prática sobre a necessidade de um redirecionamento estratégico e inovador na gestão desses espaços para enfrentar os desafios futuros de maneira eficaz e sustentável.

Para Morin (2021), os momentos de crise suscitam dois processos contraditórios e que ao mesmo tempo se retroalimentam: o primeiro, relacionado à imaginação e à criatividade na busca por soluções inovadoras. O segundo, dedicado à busca de uma estabilidade outrora estabelecida. Sob essa perspectiva, nos permitimos refletir sobre uma pergunta-chave para as instituições acadêmicas: **“Quais modelos de universidade vão dar conta dos desafios educacionais dos próximos 10, 20, 30, 40, 50 anos?”**. De uma forma ampla, essa questão remete à necessidade de contemplar não apenas as demandas imediatas, mas também as transformações sociais, tecnológicas e culturais, disruptivas do cenário educacional nas próximas décadas. A ênfase na mudança, na busca por respostas criativas aos desafios contemporâneos e na formação de indivíduos protagonistas ressoa com conceitos filosóficos que enfatizam a adaptação constante e a capacidade de enfrentar a incerteza. Cabe às instituições, permitirem-se abolir as amarras do modelo de universidade tradicional, abrindo espaço para ações inovadoras e empreendedoras, onde os momentos de disrupção extrapolem os momentos de crise como a pandemia e se tornam mote para o seu próprio desenvolvimento e da sociedade como um todo.

Pensando nessa pergunta e, baseados na experiência empírica resultante deste estudo, propomos um conjunto de diretrizes voltadas aos gestores acadêmicos com o intuito de balizar as práticas desenvolvidas no âmbito das diversas Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas, que, de forma mais ou menos semelhante, dividem anseios, desafios e perspectivas comuns. A síntese dessas diretrizes pode ser conferida na Figura 3, a seguir.

**Figura 3. Diretrizes para a gestão acadêmica**



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Conforme mencionado anteriormente, as diretrizes propostas visam fornecer um guia abrangente para os gestores acadêmicos, bem como orientar práticas inovadoras, adaptativas e conectadas às demandas da sociedade contemporânea nas instituições acadêmicas. As diretrizes citadas, emergem das ações bem-sucedidas observadas junto à IES que abriu suas portas para acolher este estudo. Diante de momentos de crise, podemos perceber que as instituições de ensino se reconfiguraram, transfigurando a “crise” em “crie”, gerando possibilidades, convergências e respostas, “suprimindo o ‘S’” em diversas situações. Essa analogia visa contribuir para a compreensão de que estamos migrando para um novo vocabulário, gerando novas práticas, que não representa uma adaptação momentânea, mas que veio para ficar em uma estrutura que sempre se renova.

O tempo de resposta da instituição aos desafios enfrentados nos permite compreender que, no contexto da gestão acadêmica, não basta fazer as coisas certas, é necessário fazê-las de forma ágil. Segundo Morin (2021, p. 35), não é possível conhecer o imprevisível, mas podemos sim prever sua eventualidade, cabe às instituições e à sociedade como um todo o desafio de conceber modos de conhecimento e de pensamento capazes de “[...] responder aos desafios das complexidades e aos desafios das incertezas”. Por esse motivo, compreendemos e ressaltamos a importância deste estudo, uma vez que ele oferece *insights* sobre as dinâmicas emergentes na gestão acadêmica contemporânea, especialmente diante dos desafios impostos em momentos de crise e disruptivos.

Ao analisar os impactos a longo prazo da pandemia na sociedade, Morin (2021) foi categórico ao afirmar que não sabemos, em várias esferas, as consequências das restrições causadas pelos confinamentos. Não sabemos, segundo ele, se devemos esperar o pior, o melhor, ou ambos misturados, tendo como única certeza a de que caminhamos em direção a novas incertezas. A lógica linear não existe mais, então não se trata de voltar ao “normal”, mas responder criativamente aos desafios que a realidade da vida está nos mostrando. Dessa forma, é inegociável compreender que vivemos em uma sociedade que evolui a passos largos em relação às diferentes tecnologias digitais e às novas configurações sociais, responsáveis pela emergência de novos paradigmas em diversas esferas sociais.

Para Morin (2021), para além das incertezas econômicas que permeiam a sociedade como um todo, o futuro também é incerto, o que faz necessário aos diversos setores da sociedade tentar vislumbrar tendências e riscos potenciais, o que impacta, de forma direta, no cenário educacional emergente. Nesse universo cabe a nós, educadores e gestores, a percepção sobre a necessidade de uma constante atualização no que tange aos aspectos pedagógicos, didáticos, tecnológicos e de gestão que permeiam os diferentes espaços de construção do saber, uma vez que, o fenômeno da educação se configura cada vez mais em rede e na sociedade da informação.

Por fim, assinalamos a emergência de percorrer esse longo caminho, ressignificando-o a cada curva, compreendendo que as relações nos diversos espaços - geográficos e digitais - e as formas de interconexões disponíveis configuram um paradigma educacional emergente, caracterizado nas relações através dos diferentes espaços, e que deve ser ponto de interesse e investimento das lideranças educacionais. Ao mesmo tempo em que as relações que se estabelecem na contemporaneidade podem afastar as pessoas em momentos de disrupção como o da pandemia, ainda assim, existe grande potencial para criar, multiplicar e estreitar laços entre diferentes grupos, onde as questões de tempo e espaço já não importam tanto assim.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa corroboram com a literatura sobre gestão ágil e inovadora, demonstrando que os princípios adotados durante a pandemia foram fundamentais para a

continuidade das atividades acadêmicas. A agilidade na tomada de decisões, a inovação pedagógica e a gestão empática foram elementos que permitiram não apenas enfrentar a crise, mas também abrir caminho para novas oportunidades de gestão no futuro. A pandemia acelerou a transformação das universidades, aproximando a gestão acadêmica dos modelos inovadores que já vinham sendo discutidos no campo da educação.

O estudo demonstrou que a pandemia, embora tenha representado um grande desafio para as universidades, também criou oportunidades para uma transformação significativa na gestão acadêmica. Os princípios de agilidade, inovação e empatia emergem como pilares fundamentais para o futuro das instituições de ensino superior.

Além disso, a gestão empática, focada no bem-estar de toda a comunidade acadêmica, reforçou a importância de uma abordagem humanizada e acolhedora, essencial para fortalecer o engajamento e a colaboração entre estudantes, docentes e gestores. As oportunidades resultantes dessa experiência apontam para a continuidade da integração entre universidade e comunidade a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua. Compreende-se, nesse ínterim, que a gestão acadêmica do futuro deve ser ágil, inovadora e centrada nas necessidades humanas, refletindo as lições aprendidas durante o período de disrupção.

## REFERÊNCIAS

- BOTTONI, A.; SARDANO, E. J.; COSTA FILHO, G. B. da. Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. *In*: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 19-42.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Legislação Informatizada - Decreto nº 19.850, de 11 de abril de 1931. Exposição de Motivos. **Diário Oficial** - 15/4/1931 Página 5799 (Publicação Original).
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Legislação Informatizada - Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931. Exposição de Motivos. **Diário Oficial** - Seção 1 - 15/4/1931, Página 5800 (Publicação Original).
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Disponível em: <https://acesse.one/r1p78>. Acesso em: 08 nov. 2024.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Legislação Informatizada. Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - Edição Extra - 13/11/2013, Página 1 (Publicação Original).
- BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, 2017. Disponível em: <https://l1nk.dev/5e4BA>. Acesso em: 08 nov. 2024.
- CAVALCANTI, J. F. Educação superior: conceitos, definições e classificações. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Revista Institucional de Estudos Brasileiros**, [S.l.], v. 58, p. 209-244, 2000
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. **O crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COSTA, E. de B. O.; RAUBER, P. História da educação: surgimento e tendências atuais da universidade no Brasil. **Revista Jurídica Unigran**, Dourados, v. 11, n. 21, p.241-253, 2009.
- DIAS SOBRINHO, J. Autonomia, formação e responsabilidade social: finalidades essenciais da universidade. **Revista FORGES** - Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Ilhéus, v. 4, n. 2, p. 13-30, 2016.
- ESPÓSITO, C. **A Lógica do Cisne Negro**: resenha do livro. 2020. Disponível em: <https://yubb.com.br/artigos/cultura/a-logica-do-cisne-negro-resenha-do-livro>. Acesso em: 12 set. 2024.
- FAVA, Rui. **Educação 3.0**: aplicando o PDCA nas instituições de ensino. São Paulo: Saraiva, 2014.

- FAVA, Rui. **Educação para o Século XXI: a era do indivíduo digital**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR.
- FOSSATTI, P.; DANESI, L. C. Universidades Comunitarias en Brasil: ¿Por qué hay que Perfeccionar su Modelo de Gestión?. **Revista Formación Universitaria**, [S.l.], v. 11, n. 5, p. 75-84, 2018. DOI: 10.4067/S0718-50062018000500075. Disponível em: <https://bit.ly/3nA5H8M>. Acesso em: 21 set. 2024.
- FOSSATTI, P.; GÜTHS, H.; JUNG, H. S. Gestão educacional: contingências da contemporaneidade. In: MOLL, Jaqueline; FENSTERSEIFER, Daniel Pulcherio; VÁZQUEZ, Jaime Moreles. (orgs.). **Educação na contemporaneidade: políticas públicas e gestão da educação**. Frederico Westphalen: URI Westph, 2019.
- GARVIN, D. A. Como construir uma organização que aprende. In: BURGELMAN, Robert; CHRISTENSEN, Clayton; WHEELWRIGHT, Steven. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 1991.
- LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- MORAN, J. M. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, C. A. de. MORALES, O. E. T. **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Ponta Grossa: UEPG/PROEX, 2015. p. 15-33.
- MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- MORIN, E. **Introdução ao Pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- MORIN, E. **É hora de mudarmos de via: as lições do coronavírus**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.
- OLIVEIRA, R. de. Inovar as IES Comunitárias para inovar a sociedade Rio-Grandense. In: GUERINI, D.; OLIVEIRA, R. de (orgs.). **Universidades e desenvolvimento regional: experiências internacionais e o caso das universidades comunitárias do Rio Grande do Sul**. Lajeado, RS: Univates, 2016. p. 13-78.
- PAPA FILHO, S. Liderança: função complexa para diretores de instituições de ensino superior. In: GOULART, Í. B.; PAPA FILHO, S. (orgs.). **Gestão de Instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009a. p. 159-168.
- PAPA FILHO, S. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior. In: GOULART, Í. B.; PAPA FILHO, S. (orgs.). **Gestão de Instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009b. p. 19-30.
- REIS, F. Sistemas de ensino superior inovadores e competitivos. In: REIS, F. (org.). **Inovar para transformar: como a inovação pode mudar o ensino superior**. São Paulo: Cultura, 2018. p. 142-146.
- RIBEIRO, N. F. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1977.
- SANTOS, A. P. dos; CERQUEIRA, E. A. de. Ensino Superior: trajetória histórica e políticas recentes. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis – Brasil, 2009. Disponível em: <https://1nq.com/BgmoN>. Acesso em: 08 nov. 2024.
- SCHONS, M. **Gestão de instituições de ensino superior: estratégias de ensino-aprendizagem na concepção de docentes da educação profissional e tecnológica**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPG Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2016.
- SILVA, L. Q. da. **Novas metodologias na gestão acadêmica universitária: um estudo de caso na Unilasalle Canoas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) - PPG Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2019.
- SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - PPG Engenharia do Conhecimento, Departamento de

A gestão acadêmica em (trans)formação: princípios e oportunidades de inovação na gestão no cenário pós-crise

Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, J. de; KANTORSKI, L. P.; LUIS, M. A. V. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 221-228, 2011. Disponível em: <https://bityli.com/f6W10D>. Acesso em: 21 set. 2024.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro**: O impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

TOFIK, D. S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. *In*: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 104-116.

TOMASI, D. B. Estratégias de gestão para a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI São Luiz Gonzaga: olhares para o futuro. *In*: BUOGO, Ana Lúcia (org.). **Desafios da Gestão Universitária III**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2017. p. 9-33.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **A mais antiga do Brasil**. 2011. Disponível em: <https://ufpr.br/a-mais-antiga-do-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2024.

YOSHIKAWA, Nestor K.; COSTA FILHO, José R.; PENHA, Renato; KNIESS, Cláudia T.; SOUZA, João Batista. Abordagem ágil como estratégia em projetos de transformação digital: um estudo bibliométrico e bibliográfico. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 272-287, 2020. Disponível em: <https://encr.pw/lqU2F>. Acesso em: 21 set. 2024.

Submetido em: 13/11/2024.

Aprovado em: 26/11/2024.