

página  
**2**

“A BOA GOVERNANÇA PERMITE RECONHECER A DIVERSIDADE”

página  
**3**

“A UNIVERSIDADE É UM VETOR DE DESENVOLVIMENTO”

página  
**4**

“DESENVOLVER UMA CULTURA DE AVALIAÇÃO INTERNA NÃO É FÁCIL”

# unespinforma

SETEMBRO 2014 - Nº 58

## Por uma Universidade Ecológica

PROFESSOR INGLÊS EXPLICA CONCEITO NA ESCOLA UNESP DE LIDERANÇA E GESTÃO



Dalner Palomo

Barnett: “Redes e relacionamentos deveriam levar em conta conexões e princípios de sustentabilidade”

Ronald Barnett foi o palestrante convidado do quinto evento da Escola Unesp de Liderança e Gestão, realizado dias 25 e 26 de agosto. A palestra foi sobre “A Universidade em uma Era de Supercomplexidade: desafios e possibilidades”. Realizada em São Paulo, SP, no Câmpus da Unesp no Ipiranga, a atividade teve como foco os vice-diretores e vice-coordenadores executivos das faculdades e institutos da Universidade.

O palestrante alertou

que a universidade precisa de mais pensamento, ideias e imaginação. Entre seus desafios, estão a equidade, oportunidades sociais, criação de espaços de discussão e administração de dificuldades e ansiedades. “Para lidar com tudo isso, é interessante pensar em dois cenários: o da complexidade e o da supercomplexidade”, afirmou.

O cenário complexo se assemelha a um prato de spaghetti. Trata-se das atribuições do cotidiano,

como administrar centenas de e-mails diários e lidar com incertezas de discussões e sistemas e estruturas que muitas vezes deixam a desejar. “A supercomplexidade é uma forma particular de complexidade. A grande questão passa a ser de quem são as responsabilidades dentro de um cenário de crise de identidades e de mudanças, em que muitas e diferentes respostas são dadas simultaneamente”, comentou.

Entre os desafios externos

da universidade, estariam a globalização, as limitações financeiras, as demandas de moradias para estudantes e a competição entre universidades de diversos países e do próprio país. Entre os internos de cada instituição, foram indicados a competição e as diferenças entre faculdades e institutos, já que os estudantes costumam ter diferentes perfis de acordo com o curso, por exemplo.

A grande questão seria a construção, na Era da Supercomplexidade, de uma ideia de universidade que tivesse elementos reais e concretos, mas que comportasse também conceitos norteadores para se mobilizar para o futuro. “O século XXI oferece possibilidades e espaços de movimentação nunca antes vistos para o ensino superior”, acredita Barnett.

O palestrante apontou áreas importantes para o futuro das universidades, como a comunicação horizontal no interior de cada uma delas e entre elas; o diálogo interno entre o ensino

e a pesquisa; a manutenção de uma liberdade acadêmica e corporativa; a discussão do que é qualidade e do que é excelência, algo essencial para melhorar as instituições no futuro; e criação de uma identidade acadêmica, estabelecendo-se aquilo que se espera dos professores e quais são as suas responsabilidades perante os colegas e perante os alunos.

Essas questões poderiam ser cristalizadas naquilo que Barnett chama de Universidade Ecológica, uma instituição voltada para melhorar o mundo no qual se insere. “Redes e relacionamentos deveriam levar em conta conexões e princípios de sustentabilidade. Os alunos precisam se sentir envolvidos na direção da formação de cidadãos e não apenas de profissionais. Trata-se de uma utopia possível desde que entendamos a universidade como um organismo pleno de complexidade e capaz de gerar ideias sobre si mesmo e de dialogar com a sociedade”, concluiu.

As atividades da Escola Unesp de Liderança e Gestão descritas neste informativo serão a reportagem de capa da edição de outubro/2014 do *Jornal Unesp*.

Dalner Palomo



“O principal estaria no poder da instituição de desenvolver nos indivíduos a capacidade de aprender a aprender”

Dalner Palomo



“Temos hoje um excesso de docentes em funções burocráticas”

Dalner Palomo



“Na atual conjuntura, é preciso reduzir custos e modificar processos administrativos”

# Elizabeth Balbachevsky

“A BOA GOVERNANÇA PERMITE RECONHECER A DIVERSIDADE”

Elizabeth Balbachevsky, professora do Departamento de Ciência Política da USP e diretora do Núcleo de Pesquisas em Política Pública, NUPPs/USP, fez a palestra inaugural da quinta ação da Escola Unesp de Liderança e Gestão.

A professora focou “Administração e

governança em Educação Superior: Experiências em governança institucional”. Explicou que a governança é uma palavra que causa espécie e que auxilia a descrever situações complexas. “A boa governança permite reconhecer diversidades por meio de canais de comunicação horizontais em que ocorra cooperação

entre os atores, principalmente públicos”, disse.

Elizabeth afirmou que essa dinâmica institucional limita a autonomia de cada um dos atores. Lembrou diversos teóricos que vêm a universidade como uma estrutura formada por “tribos e territórios” ou como uma “anarquia organizada”, dentro da

qual “tudo funciona, mas ninguém sabe como”.

Para a pesquisadora, a sociedade começa progressivamente a ver a universidade como o motor do desenvolvimento regional e como essencial no estabelecimento de políticas de Ciência e Tecnologia. “O principal estaria no poder da instituição de desenvolver nos indivíduos a capacidade de aprender a aprender”, comentou.

Ainda sobre autonomia universitária, Elizabeth

acredita que ela deve ser mantida, mas é necessário ampliar a interlocução da instituição com a sociedade. “Que tipo de reforma queremos? Desejamos melhorar nos rankings ou aumentar a nossa relevância na sociedade? Isso é compatível? Estamos preparados para atender às demandas da sociedade com mais cursos de especialização e de extensão? Essas são questões que temos que enfrentar”, concluiu.

# Ruthy Nadia Laniado

“CORRER RISCOS É UMA NECESSIDADE PARA INTRODUIZIR MUDANÇAS”

Ruthy Nadia Laniado apontou que a universidade está repleta de tensões e desafios. Seu foco foi a relação entre os atores do mundo universitário: professores, funcionários e alunos. O contexto dessa relação, para Ruth, é uma sociedade de lideranças difusas, marcado pela multiplicação dos centros de poder. “A universidade é

um corpo social *sui generis*, que mescla elementos das instituições das organizações”, comentou.

Como instituição, a universidade tem como característica a produção de conhecimento e de cultura e a busca da socialização do saber. Como organização, trata-se de uma realidade que integra indivíduos à sociedade e, ao mesmo tempo, é um

espelho da realidade em que se encontra.

Uma questão fundamental seria a capacidade de o professor ser um bom gestor; isso incluiria certas habilidades, como atuar em ambientes de mudança, saber negociar com diferentes atores internos e externos e construir um consenso nas negociações, entendendo este como uma

unidade representativa de argumentação.

Simplificar ações e distribuir melhor responsabilidades seriam ações primordiais do gestor, assim como estabelecer mecanismos de guardar a memória e registro de ações burocráticas. “Temos hoje um excesso de docentes em funções burocráticas. Num universo de difusão do

poder, os cargos de chefe de departamento ou diretor de unidade já não são tão ambicionados. Há uma percepção de que o professor será lembrado pela sua pesquisa científica ou ação no laboratório, mas muito dificilmente como gestor”, apontou Ruth.

“Correr riscos é uma necessidade para introduzir mudanças. Sem eles, torna-se muito difícil a modernização. A tendência é então de lentidão e prorrogação do processo de tomada de decisões”, concluiu.

# Maria Tereza Dib Zambon Atvars

‘A UNIVERSIDADE É UM VETOR DE DESENVOLVIMENTO’

Maria Tereza Dib Zambon Atvars, pró-reitora de Desenvolvimento Universitário da Unicamp, começou sua palestra mostrando como a sua pró-reitoria lida com atividades como avaliação institucional e certificação de grupos internos. “Nossa missão não é operacionalizar, mas pensar e verificar se uma ação deve ser operacionalizada”, disse.

A professora discorreu sobre os desafios de natureza acadêmica e de gestão da universidade.

Um dos principais foi identificado como expandir vagas com qualidade e com inclusão social, levando em conta dimensões sociais e éticas e uma perspectiva de conscientização ambiental. “Para isso acontecer, na atual conjuntura, é preciso reduzir custos e modificar

processos administrativos.”

Há, porém, aspectos positivos nesse panorama. Ela ressaltou a presença de seis universidades brasileiras entre as 500 melhores do mundo pelo ranking de Shangai, sendo que as três públicas paulistas (USP, Unesp e Unicamp) estão entre as 400. Destacou também os benefícios que a presença de uma universidade

pública traz para o seu entorno em termos de gerar desenvolvimento econômico e social. “Esse processo, se bem feito, pode ser sustentável. A universidade é um vetor de desenvolvimento, que gera inclusive ICMS nas cidades em que atua”, declarou.

Ela se pergunta se é possível mudar. Acredita que a estrutura sólida, conservadora e rígida é capaz de se alterar se houver um novo modelo de governança em que

ocorra crescimento e qualificação da instituição com uma gestão otimizada. “É preciso discutir onde e como reduzir custos dentro dos condicionantes políticos, administrativos e operacionais existentes. Otimizar o tamanho dos quadros, modernizar os espaços, como as salas de aula, e diagnosticar problemas e realizar um planejamento em função deles são medidas importantes”, encerrou.

# Gerson Luiz Joner da Silveira

“DESENVOLVER UMA CULTURA DE AVALIAÇÃO INTERNA NÃO É FÁCIL”

Dalner Palomo



“É essencial criar bases de gestão estratégica de excelência”

**G**erson Luiz Joner da Silveira, presidente da Comissão de Educação a Distância no Conselho Estadual de Educação – Santa Catarina, ex-reitor da UNISUL e ex-presidente da Inter-American Organization for Higher Education, afirmou

que gestão e liderança, temas que o fascinam, são essenciais para consolidar o conhecimento. Sua fala foi no sentido de identificar tendências contemporâneas em educação do ensino superior, como a expansão do fluxo internacional de

estudantes e a acreditação internacional de cursos.

“O crescimento da educação corporativa e a formação de conglomerados e consórcios internacionais de educação também são um dado importante. E isso ocorre num cenário em que o Brasil vem chamando cada vez mais a atenção mundial pelas suas potencialidades”, afirmou.

A expansão acelerada da educação a distância, o envelhecimento da população, que busca ensino continuado, e o impacto das novas tecnologias seja na gestão, seja na sala de aula, são fatores que também precisariam ser levados em conta para realizar o planejamento de uma instituição de ensino superior.

“Cursos de especialização e profissionalizantes são

demandas de uma sociedade em que a educação tem um papel competitivo no sentido de se ter maior empregabilidade e integração social”, comentou Silveira. “Além disso, de desenvolver essa consciência, as universidades precisariam consolidar uma cultura de avaliação de seus cursos e professores. E isso não é fácil”, acredita

Entre os desafios para a universidade, o professor enfatizou a necessidade de agir seguindo um planejamento estratégico. “É preciso formar pessoas ativas, motivando funcionários a não boicotar ações renovadoras”, comentou. “É essencial criar bases de gestão estratégica de excelência para atingir melhores práticas de gestão administrativas e acadêmicas.”

## Escola Unesp de Liderança e Gestão

AÇÃO OCORRE NO ANO DA GRADUAÇÃO INOVADORA NA UNESP

Dalner Palomo



Elizabeth, Marilza e Cortina na abertura do evento

**O** objetivo da Escola **Unesp** de Liderança e Gestão é formar e capacitar os gestores da **Unesp**, compartilhar melhores práticas de gestão, analisar as práticas visando aprimorar os processos e melhorar a efetividade da gestão institucional.

A Escola **Unesp** de Liderança e Gestão é produto de uma idealização conjunta dos gestores da **Unesp** sob a liderança da Profa. Marilza Vieira Cunha Rudge. Este projeto teve como pedra fundamental a Oficina de Educação Corporativa realizada nos dias 27 e 28 de maio de 2013.

### COMISSÃO GESTORA DA ESCOLA UNESP DE LIDERANÇA E GESTÃO

- Profa. Dra. Marilza Vieira Cunha Rudge (Líder da Comissão Gestora)
- Profa. Dra. Cristiane Yumi Koga Ito (Coordenadora da Comissão Gestora)
- Profa. Dra. Andréia Maria Pedro Salgado
- Prof. Dr. Arnaldo Cortina
- Sra. Emilia Maria Gaspar Tóvolli
- Prof. Dr. José Roberto Ruggiero
- Prof. Dr. José Paes Almeida Pinto
- Prof. Dr. Klaus Schlünzen Junior
- Prof. Dr. Leonardo Theodoro Büll
- Sra. Jurema Vieira Garbin De Souza Leite
- Profa. Dra. Maria Aparecida Custodio Domingues
- Prof. Dr. Maurício Delamaro
- Dra. Melyssa Claudia De Falchi Tomasini
- Sr. Rogério Buccelli

**unesp**

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
‘JÚLIO DE MESQUITA FILHO’

**REITOR:**

Julio Cezar Durigan

**VICE-REITORA:**

Marilza Vieira Cunha Rudge

**PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO:**

Carlos Antonio Gamero

**PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO:**

Laurence Duarte Colvara

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO:**

Eduardo Kokubun

**PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO**

**UNIVERSITÁRIA:**

Mariângela Spotti Lopes Fujita

**PRÓ-REITORA DE PESQUISA :**

Maria José Soares Mendes Giannini

**SECRETÁRIA-GERAL:**

Maria Dalva Silva Pagotto

**CHEFE DE GABINETE:**

Roberval Daiton Vieira

unespinforma

**ASSESSOR-CHEFE DA ASSESSORIA**

**DE COMUNICAÇÃO E IMPRENSA:**

Oscar D'Ambrosio

**REPORTAGEM:** Assessoria de

Comunicação e Imprensa

**FOTOS:** Dalner Palomo

**PROGRAMAÇÃO VISUAL:** RS Press

**PROJETO GRÁFICO:** Hanko Design

(Ricardo Miura e Andréa Cardoso)

**EDIÇÃO DE ARTE E DIAGRAMAÇÃO:**

Phábrica de Produções

(diretores de arte: Alecsander

Coelho e Paulo Ciola)

(diagramadores: Caio

Domingues, Jéssica Teles,

Marcelo Macedo, Marianna

Büll e Rodrigo Alves)

**REVISÃO:** Maria Luiza Simões

**PRODUÇÃO:** Mara Regina Marcato

**APOIO ADMINISTRATIVO:**

Thiago Henrique Lúcio

**TIRAGEM:** 8.700 exemplares

Esta publicação da Unesp, órgão da Reitoria da Unesp, é elaborada mensalmente pela Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI). A reprodução de artigos ou reportagens é permitida, desde que citada a fonte.

**ENDEREÇO:**

Rua Quirino de Andrade, 215,

4º andar, Centro,

CEP 01049-010, São Paulo, SP.

**TELEFONE:** (11) 5627-0323

**HOME PAGE:** www.unesp.br

**E-MAIL:**

unespinforma@reitoria.unesp.br

**IMPRESSÃO:** Art Printer

**VEÍCULOS**

Unesp Agência de Notícias:

<<http://unan.unesp.br/>>

Rádio Unesp:

<<http://www.radio.unesp.br/>>

TV Unesp:

<<http://www.tv.unesp.br/>>