

# PRINCÍPIOS E OPORTUNIDADES PARA UMA GESTÃO ACADÊMICA INOVADORA EM TEMPOS DE DISRUPÇÃO

---

**Douglas Vaz**

**Paulo Fossatti**

## 1 | INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade marcada pelo avanço tecnológico, pela globalização e pelas novas formas de produção e comunicação que impactam as relações humanas e de trabalho e que precisam ser foco de atenção pelo sistema educacional. Neste contexto, o ensino superior ao mesmo passo que precisa atender-se às exigências de um mercado de trabalho em constante evolução e às demandas emergentes da sociedade, ao formar profissionais de diferentes áreas, não pode descuidar da formação integral das pessoas.

De tempos em tempos, um novo acontecimento gera a necessidade iminente de transformação nas mais diversas áreas e setores da sociedade. Em 2020, com a chegada da pandemia, a necessidade de agilidade e inovação foi intensificada,

exigindo que as universidades adotassem modelos mais flexíveis e colaborativos. Mais recentemente, no estado do Rio Grande do Sul, outro fenômeno levou instituições de diferentes segmentos a, mais uma vez, repensarem sua atuação frente a um cenário de incertezas.

Nesse cenário, a gestão acadêmica tem sido desafiada a se reinventar diante das constantes transformações sociais, tecnológicas e econômicas da contemporaneidade. Autores como Morin (2010, 2021), Fossatti e Danesi (2018) e Christensen (2014) destacam a necessidade de um pensamento complexo e integrado para lidar com a gestão universitária em um mundo em constante mudança. A gestão ágil se mostrou uma abordagem valiosa no ambiente educacional, onde as decisões rápidas e a capacidade de adaptação tornaram-se vitais para a continuidade do ensino remoto e das demais atividades institucionais.

Reis, ao analisar os diferentes perfis de gestão das instituições educacionais, afirma que “IES burocráticas,

hierarquizadas, com insuficiente capacidade de compreender o ambiente em que atuam não serão competitivas” (2018, p. 144). Segundo o autor, cabe aos líderes dessas organizações serem os agentes de mudança e construírem, de forma colaborativa, uma cultura de inovação e criatividade. Nesse contexto, evidencia-se a importância de um olhar sistêmico e flexível da gestão que, cada vez mais, é formada por “[...] uma nova geração de líderes educacionais que pouco a pouco estão assumindo funções estratégicas nas IES e vão implementando mudanças significativas na cultura das instituições” (Reis, 2018, p. 144).

Diante do cenário apresentado, viu-se a necessidade de analisar, durante e após o período pandêmico, como uma instituição de ensino superior conduziu seu processo de gestão acadêmica em meio a um cenário incerto e de crise. Após a análise, que contou com a participação dos autores na tomada de decisão, a análise de documentos internos e externos e a escuta ativa de docentes, estudantes e outros representantes da comunidade educativa, pôde-se definir, de forma assertiva, diretrizes que 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.

## 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa e é decorrente de uma pesquisa participante que buscou compreender as dinâmicas de gestão acadêmica em tempos de disrupção. Trata-se, portanto, de um recorte dos achados da tese de doutorado do primeiro autor, que teve por objetivo “analisar como se configura a gestão acadêmica em tempos de pandemia da Covid-19, em seus princípios, estratégias e ações para condução da educação remota em uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul”. Entre os objetivos específicos, estava: “sistematizar boas práticas de gestão no contexto da Educação Superior que emergem a partir da pandemia da Covid-19.”, sendo este o recorte escolhido para ser desdobrado neste estudo.

Com base nos objetivos da pesquisa, o estudo configura-se como exploratório, tendo em vista que este tipo de pesquisa tem por objetivo, segundo Gil (2017, p. 41), “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Além disso, segundo o autor, este tipo de pesquisa busca o aprimoramento de ideias já formuladas ou a descoberta de novos *insights* sobre o tema (Gil, 2017).

Conforme mencionado anteriormente, com base em seus procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como pesquisa participante, visto que envolve a participação direta tanto do pesquisador, quanto dos sujeitos que estão envolvidos no processo da pesquisa. Segundo Sá (1984, p. 25), “a pesquisa participante é comumente apresentada como movimento de transformação do conhecimento disponível e dos procedimentos para

sua aquisição, implicando transformações desde o sujeito cognoscente ao objeto a ser conhecido”.

O campo empírico foi uma universidade comunitária no Rio Grande do Sul, onde foram utilizados instrumentos como observação, diário de campo, questionários e grupo focal. A análise dos dados foi realizada com base na Técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), permitindo uma interpretação profunda das percepções de docentes, gestores, estudantes e colaboradores técnico-administrativos sobre as estratégias de gestão adotadas durante a pandemia.

### 3 | 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, segundo 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. Segundo Morin,

A Universidade conserva, memoriza, integra, ritualiza herança cultural de saberes, idéias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, idéias e valores que passam, então, a fazer parte da herança, assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora. (Morin, 2006, p. 81).

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, segundo Tofik (2013), conceber uma Universidade que atenda às efetivas demandas de uma sociedade global, superando barreiras, limitações e reinventando-a, sem que perca sua identidade. Dessa forma,

Com foco nas perspectivas 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 mais permanecer no pedestal de singularidade acadêmica em que um dia se postou (Tofik, 2013, p. 104).

De acordo com Oliveira (2016), 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” (Oliveira, 2016, p. 104). Nessa perspectiva, Tomasi (2017) afirma que, “[...] além de conhecer as demandas apontadas pela sociedade, a Universidade procura pensar e propor ações pautadas no conhecimento construído academicamente”. Segundo Tomasi (2017, p. 16), “a gestão de uma universidade constitui uma experiência desafiadora, sobretudo no cenário contemporâneo”. Pensar a gestão universitária, de acordo com a autora, parte da premissa de um diálogo permanente com todos os segmentos da sociedade (Tomasi, 2017). 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).

Segundo 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, 2003, p. 217).

Percebe-se, nesse contexto, que o papel do gestor também vem sendo ressignificado para atender as demandas que se (re)configuram constantemente. Segundo Reis (2018, p. 144), “[...] 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).

No entanto, mais do que isso, a gestão no contexto da 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). Nesse contexto, 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 assumir 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. Segundo o autor,

Algumas vezes, elas são recriadas por meio de lampejos de percepção ou criatividade; outras vezes, vêm 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).

No entanto, cabe ao gestor permitir que esses ideais sejam discutidos, implementados e constantemente revistos e avaliados, contribuindo para um modelo de gestão flexível e participativo. Segundo Tofik, 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. Nessa perspectiva, Lück (2006, p. 36) 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.

A instituição educativa da contemporaneidade, segundo 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, segundo os autores, todos são responsáveis pela gestão institucional e, também, pelos resultados alcançados.

Segundo 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 contexto, 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.

Nessa perspectiva, 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. Segundo os autores, 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 temporário dos dois modelos.”. Nesse ínterim, o planejamento estratégico assume papel decisivo nos rumos a serem tomados pela instituição. Segundo Morin (2011, p. 81), “a ação supõe a complexidade, isto é, acaso, imprevisto, iniciativa, decisão, consciência das derivas e transformações”.

Segundo Papa Filho (2009, 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”. No contexto analisado, 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). Segundo Morin (2011, p. 80), “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.

Segundo Tofik (2013), 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, segundo a autora, as instituições de ensino podem analisar internamente suas forças e fraquezas relacionadas ao ambiente interno e também 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 mas, também, setorial, como 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.

#### **4 | 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.

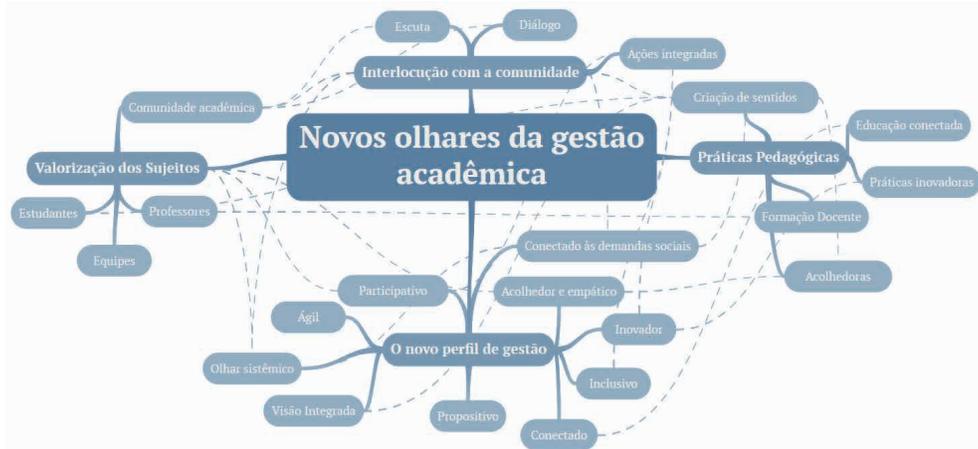
Para Edgar Morin (2011), a ação é estratégia. Segundo o autor, utilizar deste artifício permite, “[...] a partir de uma decisão inicial, prever certo número de cenários para a ação, cenários que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegar no curso da ação e segundos os acasos que vão se suceder e perturbar a ação” (Morin, 2011, p. 79). Diante do cenário 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 no contexto da instituição analisada.

Destarte, para além do esforço contínuo e imprescindível despendido pelos docentes, em um cenário de uma instituição de ensino, o planejamento e acompanhamento das ações implementadas se conecta de forma direta ao trabalho dos gestores acadêmicos, responsáveis, a qualquer tempo ou contexto, 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, ao analisarmos o impacto das ações desenvolvidas pela Universidade, 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 cenário, a interlocução entre Universidade e comunidade deve ser unânime e constante, permeada por uma relação dialógica, sistêmica e integradas. Desta forma e, alinhado com os diversos desafios e aprendizagens que emergiram durante o período de distanciamento social, verificamos, na Figura 34, uma interconexão complexa e ao mesmo tempo dialógica entre os diversos fatores que deram significado a este estudo e que estão conectados diretamente à gestão acadêmica.

Figura 1 - 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, 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 a partir 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 desta pesquisa, 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 se sugere nas diversas conexões que compõem a figura 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)constróem 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 esta pergunta 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. Dessa forma, acopla-se aos desafios iminentes e contínuos das organizações contemporâneas a gestão dessas incertezas e ambiguidades, buscando, nesse cenário, 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 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, 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. No entanto, assim como em crises anteriores, percebemos que, em todos os setores, empresas e modelos de gestão com perfil inovativo e empreendedor se destacaram.

Dessa forma, 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. No entanto, 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 visto que, frente às necessidades urgentes que se estabeleceram, foram revistos critérios relacionados à testagem e aprovação desses medicamentos, bem como a um investimento sem precedentes para o desenvolvimento desses estudos.

Outro exemplo, também 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, ainda, 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 também como oportunidades.

A tese em questão, propôs a seguinte hipótese: **“a Gestão Acadêmica contemporânea exige a adoção de estratégias ágeis para a tomada de decisão, na construção de um modelo de Universidade inovadora e empreendedora”**. Ao final do estudo, após nos debruçarmos sobre o fenômeno de investigação, nos sentimos confortáveis ao afirmar que a hipótese anteriormente levantada pôde ser confirmada a partir das diversas manifestações dos que participaram desta pesquisa, bem como da observação direta do pesquisador ao cenário de transformação que vem se configurando pós-pandemia na instituição. Exemplo disso se dá no novo olhar da instituição quanto às estratégias recentemente adotadas com foco na diferenciação dos cursos de graduação, por meio da construção colaborativa junto aos colegiados de projetos interdisciplinares e entre áreas que efetivam ações voltadas à inovação e ao empreendedorismo. Outro exemplo se dá na crescente naturalidade do uso de diferentes recursos e metodologias por parte dos docentes, amplamente divulgada entre os pares e nos canais oficiais da instituição.

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 ainda há muito o que se refletir, retomar e implementar junto à toda a 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. Nesse contexto, 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, nesse cenário, 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 sejam 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 2, a seguir.

Figura 2 - Diretrizes para a gestão acadêmica



Fonte: elaborado pelos autores (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, também, emergem das ações bem-sucedidas observadas junto à IES que abriu suas portas para acolher este estudo. Diante de um momento de crise, pudemos perceber que a IES analisada transformou 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 está 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 também nos permite compreender que, no contexto da gestão acadêmica, não basta fazer as coisas certas, é necessário também fazê-las de forma ágil. Segundo Morin (2021), não é possível conhecer o imprevisível, mas podemos sim prever sua eventualidade. Dessa forma, segundo o autor (2021, p. 35), 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.

Em 2022, ao analisar os impactos a longo prazo da pandemia na sociedade, Morin 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 (Morin 2022). Nesse novo cenário, a lógica linear não existe mais, então não se trata de voltar ao “normal”, mas responder criativamente aos desafios que a vida está mostrando à realidade. 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, todo o futuro também é incerto, o que faz necessário aos diversos setores da sociedade tentar vislumbrar tendências e também os riscos potenciais, o que impacta, de forma direta, o 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 configura-se cada vez mais em rede e na sociedade da informação.

Por fim, assinalamos a emergência de percorrer esse longo caminho, resignificando-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 há grande potencial para criar, multiplicar e estreitar laços entre diferentes grupos, onde as questões de tempo e espaço já não importam tanto assim.

## 5 | 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

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CHRISTENSEN, Clayton M.; EYRING, Henry J. **A Universidade Inovadora: mudando o DNA do Ensino Superior de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CHRISTENSEN, Clayton; RAYNOR, Michael. **O crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FAVA, Rui. **Educação para o Século XXI: a era do indivíduo digital**. São Paulo: Saraiva, 2016.

FOSSATTI, Paulo; DANESI, Luiz Carlos. Universidades Comunitarias en Brasil: ¿Por qué hay que Perfeccionar su Modelo de Gestión?. **Revista Formación Universitaria**, 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, Paulo; GÜTHS, Henrique; JUNG, Hildegard Susana. 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, David. 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, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MORAN, José Manuel. Mudando a educação com metodologias ativas. *In*: SOUZA, Carlos Alberto de. MORALES, Ofelia Elisa Torres. **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Ponta Grossa: UEPG/PROEX, 2015. p. 15-33.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MORIN, Edgar. **É hora de mudarmos de via: as lições do coronavírus**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento complexo**. 4ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OLIVEIRA, Renato de. Inovar as IES Comunitárias para inovar a sociedade Rio-Grandense. *In*: GUERINI, Daniel. OLIVEIRA, Renato 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, Sudário. Liderança: função complexa para diretores de instituições de ensino superior. *In*: GOULART, Íris Barbosa; PAPA FILHO, Sudário (orgs.). **Gestão de Instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009a. p. 159-168.

PAPA FILHO, Sudário. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior. *In*: GOULART, Íris Barbosa; PAPA FILHO, Sudário (orgs.). **Gestão de Instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009b. p. 19-30.

REIS, Fábio. Sistemas de ensino superior inovadores e competitivos. *In*: REIS, Fábio (org.). **Inovar para transformar: como a inovação pode mudar o ensino superior**. São Paulo: Cultura, 2018. p. 142-146.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1977.

SÁ, Nicanor Palhares. Discutindo a Pesquisa Participante. **Em aberto**, v. 3, n. 20, p. 25-34, 1984.

SCHONS, Manuir. **Gestão de instituições de ensino superior: estratégias de ensino-aprendizagem na concepção de docentes da educação profissional e tecnológica**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2016.

SILVA, Louise de Quadros da. **Novas metodologias na gestão acadêmica universitária: Um estudo de caso na Unilasalle Canoas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2019.

SOUZA, Jacqueline de; KANTORSKI, Luciane Prado; LUIS, Margarita Antonia Villar. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 25, n. 2, p. 221-228, 2011. Disponível em: <https://bitly.com/f6W10D>. Acesso em: 21 set. 2024.

TOMASI, Dinara Bortoli. 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. 09-33.

TOFIK, Denise Sawaia. 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.

YOSHIKAWA, Nestor Kenji et al. 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.**, v. 5, n. 2, p. 272-287, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7944306>. Acesso em: 21 set. 2024.