

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

# PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA: RELAÇÕES INTRÍNSECAS E IMPLÍCITAS ENTRE POLÍTICA, GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

Lucimara Del Pozzo Basso, Abner Alexandre Nogueira, Adriana dos Santos Reis Lemos, Pedro Henrique Pimenta, Elisangela de Souza Bezerra

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.14226>

Submetido em: 2025-11-30

Postado em: 2025-12-11 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

## ARTIGO

# PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA: RELAÇÕES INTRÍNSECAS E IMPLÍCITAS ENTRE POLÍTICA, GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

LUCIMARA DEL POZZO BASSO<sup>1</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8589-1185>  
<email@email.com.br>

ABNER ALEXANDRE NOGUEIRA<sup>2</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8269-1543>  
<email@email.com.br>

ADRIANA DOS SANTOS REIS LEMOS<sup>3</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2137-4584>  
<email@email.com.br>

PEDRO HENRIQUE PIMENTA<sup>4</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7210-4779>  
<email@email.com.br>

ELISANGELA DE SOUZA BEZERRA<sup>5</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0802-3445>  
<email@email.com.br>

<sup>1</sup> Instituto Federal de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho". Franca, SP, Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Santa Cruz. Ilhéus, BA, Brasil.

<sup>4</sup> Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho". Rio Claro, SP, Brasil.

<sup>5</sup> Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho". Rio Claro, SP, Brasil.

**RESUMO:** O trabalho se contextualiza no estudo das conceituações e relações entre os termos política, gestão e organização quanto ao trabalho pedagógico no ensino superior e, a relação destes, com a Pedagogia Universitária, como termo tangencial implícito e intrínseco aos demais. Para tal, foi realizada a busca bibliográfica no portal da Scielo por resultados de chaveamentos dos termos citados em uma análise através de um levantamento das publicações em português entre os anos de 2013 e 2023. A partir da análise foram identificadas lacunas no imbricamento de termos e conceituações diversas. Através do estudo das mesmas e dos referenciais que as precedem, foi possível estabelecer relações de interdependência por entre os marcos políticos e epistemológicos traduzidos por meio de uma gestão institucional que contempla um sistema complexo e plural de organização acadêmico-pedagógica. Nesse cenário, a Pedagogia Universitária atua como elemento fundamental ao promover a reflexão e impulsionar mudanças em função do foco no processo formativo e no compromisso social da universidade.

**Palavras-chave:** Educação superior, Pedagogia Universitária, Políticas Educacionais, Gestão Universitária, Organização Institucional.

## UNIVERSITY PEDAGOGY: INTRINSIC AND IMPLICIT RELATIONSHIPS BETWEEN POLICY, MANAGEMENT AND ORGANIZATION

**ABSTRACT:** This work is contextualized by studying the concepts and relationships between the terms "policy," "management," and "organization" in pedagogical work in higher education, and their relationship with University Pedagogy, as an implicit and intrinsic tangential term. To this end, a

bibliographic search was conducted on the Scielo portal, based on keying results of the terms cited in an analysis of publications in Portuguese between 2013 and 2023. The analysis identified gaps in the interconnection of various terms and concepts. Through the study of these concepts and the references that precede them, it was possible to establish interdependent relationships between the political and epistemological frameworks translated through institutional management that encompasses a complex and plural system of academic-pedagogical organization. In this context, University Pedagogy acts as a fundamental element in promoting reflection and change based on the focus on the educational process and the social commitment of the university.

**Keywords:** Higher Education, University Pedagogy, Educational Policies, University Management, Institutional Organization

## **PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA: RELACIONES INTRÍNSECAS E IMPLÍCITAS ENTRE POLÍTICA, GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN**

**RESUMEN:** Este trabajo se contextualiza mediante el estudio de las conceptualizaciones y relaciones entre los términos "política", "gestión" y "organización" en la labor pedagógica de la educación superior. Su relación con la Pedagogía Universitaria, como término tangencial implícito e intrínseco, es clave. Para ello, se realizó una búsqueda bibliográfica en el portal Scielo para obtener los resultados de la codificación de los términos citados en un análisis de publicaciones en portugués entre 2013 y 2023. El análisis identificó lagunas en la superposición de diversos términos y conceptualizaciones. Mediante el estudio de estos conceptos y las referencias que los precedieron, fue posible establecer relaciones de interdependencia entre los marcos políticos y epistemológicos que se traducen en la gestión institucional, que abarca un sistema complejo y pluralista de organización académico-pedagógica. En este contexto, la Pedagogía Universitaria actúa como un elemento fundamental para promover la reflexión e impulsar el cambio basado en el enfoque de la universidad en el proceso educativo y el compromiso social.

**Palabras clave:** Educación Superior, Pedagogía Universitaria, Políticas Educativas, Gestión Universitaria, Organización Institucional.

## **INTRODUÇÃO**

As transformações no campo da Educação Superior nas últimas décadas têm evidenciado a complexidade crescente das instituições universitárias, o que demanda análises que considerem suas múltiplas dimensões. A universidade, enquanto espaço de produção e disseminação do conhecimento, está imersa em dinâmicas políticas, administrativas e pedagógicas que se entrecruzam de maneira indissociável.

A Universidade pública, em especial, tornou-se um campo de tensões, atravessado por disputas entre projetos democráticos de formação cidadã e lógicas produtivistas orientadas pelo mercado. Nesse cenário, ganha relevância a análise integrada das dimensões política, gerencial e organizacional que estruturam o cotidiano institucional e moldam as práticas acadêmicas.

Na dinâmica desse contexto também se insere a Pedagogia Universitária (PU), não apenas como campo didático, mas como dimensão crítica e de articulação, que pode oferecer tanto os instrumentos teóricos e práticos para refletir sobre os sentidos da docência universitária e os projetos formativos, como contribuir para a construção de práticas comprometidas com a democracia, a qualidade e a função social da educação superior.

Ao considerar esses aspectos, a presente pesquisa, que se desenvolveu no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Pedagogia Universitária (GEPPU), possui como objeto de investigação a política, a gestão e a organização universitária. O objetivo do estudo é compreender a dimensão didático-pedagógica, administrativa e democrática na gestão e na organização das instituições de ensino superior e a relação entre a Política, Gestão, Organização institucional e a Pedagogia Universitária (PU). De modo específico, trata-se a seguinte questão problematizadora: Que relações podem ser estabelecidas na tríade gestão, política e organização universitária e qual o papel da pedagogia universitária nesta articulação? A pesquisa é qualitativa, organizada em três momentos (etapas). A saber: (1) O que é? (definição de conceitos); (2) Que relações podem ser estabelecidas entre gestão, política e organização? (articulação das ideias da tríade); (3) Que relações podem ser estabelecidas entre gestão, política e organização e a Pedagogia Universitária? (articulação da tríade e a PU). Os quadros, tabelas, gráficos, mapas e outros recursos visuais devem ser apresentados centralizados no fluxo do texto, numeradas, com título e legenda completa. As imagens deverão ser digitalizadas com resolução mínima de 500X500, no formato PNG ou JPG.

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

Quanto à metodologia adotada para o trabalho, utilizamos a busca bibliográfica tendo como orientação a análise do estado da arte no que se refere à intersecção dos conceitos de política, organização institucional, gestão universitária e pedagogia universitária. Selecionamos como base de dados a Scielo, que é uma plataforma eletrônica que abrange coleções selecionadas de periódicos científicos. Realizamos o levantamento nos meses de março e abril de 2024, tendo como recorte o período de 2013-2023 e as publicações em português.

Dessa forma, levantamos os artigos da plataforma que constavam os conceitos abordados a partir da ferramenta de busca do próprio Scielo. Na sequência foi realizada a leitura dos resumos dos artigos selecionados efetuando um recorte dos artigos que utilizam os conceitos como referenciais, descartando os que não se relacionavam com a temática da educação ou meramente como palavras no texto.

O recorte elencou dez artigos da temática de Políticas Públicas, seis de gestão universitária e nove de organização universitária, os dados dos artigos constam no Quadro 1. Com essa seleção, os autores leram minuciosamente os artigos destacando a definição e a utilização dos conceitos da pesquisa, conforme desenvolvido nas próximas seções do artigo, e por fim, as relações entre os conceitos juntamente com o conceito de Pedagogia Universitária, de acordo com o diagrama na Figura 1.

**Figura 1** - Intersecções entre os conceitos

Fonte: elaborado pelos autores.

**Quadro 1** - Dados dos artigos selecionados

<b>Política</b>			
<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autoria</b>	<b>Revista</b>
2014	Universalização da Educação Superior no Brasil: contrapontos e possibilidades	Lima, Paulo Gomes.	Educar em Revista
2015	Qualidade da graduação: o lugar do assessoramento pedagógico como propulsor da inovação e do desenvolvimento profissional docente	Cunha, Maria Isabel da.	Educar em Revista
2016	Setor educacional do MERCOSUL: convergência e integração regional da educação superior brasileira	Silveira, Zuleide S.	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)
2017	Formação docente e ensino de política educacional em instituições de educação superior do Rio de Janeiro	Moreira, Laélia Portela; Iulianelli, Jorge Atílio Silva.	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
2018	Formação docente no contexto brasileiro das Instituições Federais de Educação Superior	Oliveira Júnior, Ailton Paulo de; Prata-Linhares, Martha Maria; Karwoski, Acir Mário.	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
2019	Apoio Pedagógico como proposta de educação para todos	Donida, Lais Oliva; Santana, Ana Paula	Educação e Pesquisa
2020	Estudos sobre a avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil à luz das múltiplas abordagens teórico-metodológicas	Lima, Wandilson Alisson Silva; Mendes, Vera Lúcia Peixoto Santos.	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)
2020	Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas	Gama, Maria Eliza Rosa; Santos, João Timóteo de los.	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)
2021	Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras	Gesser, Grazielle Alno; Oliveira, Clésia Maria de; Machado, Marília Ribas; Melo, Pedro Antônio de.	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)
2022	Organismos internacionais e as perspectivas para a formação de professores no marco da Agenda E2030	Morosini, Marília Costa; Nez, Egeslaine de; Woicolesco, Vanessa Gabrielle.	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
<b>Gestão</b>			
<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autoria</b>	<b>Revista</b>
2015	Controle do trabalho docente: provocações foucaultianas para análise da gestão universitária	Mendonça Neto, Octavio Ribeiro de; Antunes, Maria Thereza Pompa; Vieira, Almir Martins.	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)
2016	Universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado	Silveira, Zuleide Simas da; Bianchetti, Lucídio.	Revista Brasileira de Educação

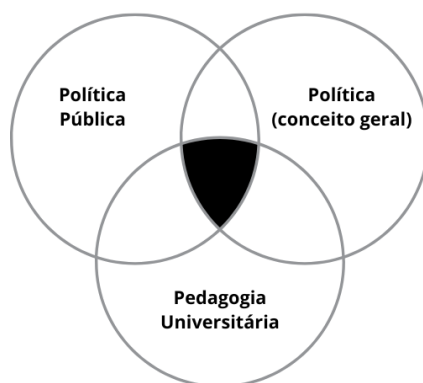
2018	Possibilidades formativas para os docentes universitários: compromisso institucional	Mello, Elena Maria Biling; Freitas, Diana Paula Salomão de Freitas.	Educar em Revista
2018	Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária	Santos, Carolina Da Costa; Pereira, Fátima; Lopes, Amélia.	Educação & Realidade
2020	A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo?	Fioreze, Cristina.	Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos
2020	Inovação eu gestão universitária no campo decolonial: estudo do suporte normativo de uma universidade de integração internacional	Bizarria, Fabiana Pinto de Almeida; Tassigny, Mônica Mota; Barbosa, Flávia Lorenne Sampaio; Freire, Jacqueline Cunha da Serra.	Organizações & Sociedade
<b>Organização</b>			
Ano	Título	Autoria	Revista
2013	Tensões e contradições do conceito de organização aplicado à universidade: o caso da criação da USP-Leste	Garcia, Sylvia Gemignani; Carlotto, Maria Caraméz.	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)
2015	Regulação da educação superior brasileira: a Lei de Inovação Tecnológica e da Parceria Público-Privada	Borges, Maria Creusa De Araújo.	Educação e Pesquisa
2017	Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira	Balbachevsky, Elizabeth.	Sociologias
2018	Enfermeiro gestor universitário: uma teoria fundamentada nos dados.	Cunha, Kamylla Santos da; Andrade, Selma Regina de; Erdmann, Alacoque Lorenzini.	Revista Latino-Americana de Enfermagem
2018	Governança Universitária e Custos de Transação nas Universidades da Amazônia Legal Brasileira	Klein, Karla; Pizzio, Alex; Rodrigues, Waldecy.	Educação & Sociedade
2020	Limites e possibilidades na gestão universitária realizada por enfermeiros gestores	Cunha; Erdmann; Andrade; Kahl; Salum; Fabrizzio.	Revista da Escola de Enfermagem da USP
2020	Professor-enfermeiro no ensino superior: tempo, dinheiro e resistência na visão gerencialista	Gatto Jr, José Renato; Fortuna, Cinira Magali; Sousa, Leandra Andréia de; Santana, Fabiana Ribeiro.	Texto & Contexto - Enfermagem
2020	Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos planos de desenvolvimento institucional nas universidades brasileiras	Lima, Maurício Andrade; Serra, Fernando Antônio Ribeiro; Soares, Thiago Coelho; Lima, Carlos Rogerio Montenegro.	BBR. Brazilian Business Review
2020	Inovação e gestão universitária no campo decolonial: estudo do suporte normativo de uma universidade de integração internacional	Bizarria, Fabiana Pinto de Almeida; Tassigny, Mônica Mota; Barbosa, Flávia Lorenne Sampaio; Freire, Jacqueline Cunha da Serra.	Organizações & Sociedade

Fonte: Elaborado pelos autores

## POLÍTICA PÚBLICA E PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA

Em nosso direcionamento à busca de artigos referentes à política, no que se remete à seu conceito geral e, em particular, às políticas públicas e, na intersecção do termo com pedagogia universitária, utilizamos três palavras-chaves de pesquisa, sendo estas, “Política Pública”, “Política” e “Pedagogia universitária”.

**Figura 2** - Diagrama com os conceitos de Política, Política Pública e Pedagogia Universitária



Fonte: Elaborado pelos autores

A busca inicial, utilizando os três termos em evidência, resultou em apenas um artigo, sendo este de Maria Isabel da Veiga. Posteriormente, retiramos o termo “Pedagogia Universitária” com o intuito de, dentro do chaveamento dos dois outros termos, buscar artigos que se tenham relação com o contexto pedagógico universitário. A segunda busca resultou em 95 artigos, incluindo o trabalho de Maria Isabel da Veiga.

Após tal busca, utilizamos o aplicativo de gerenciamento de referências “Mendeley” para uma maior organização dos dados. Por ele foi possível fazer uma pré-análise dos artigos através de seus títulos e palavras-chave, tendo como foco observar relações com os aspectos políticos do contexto universitário.

Na pré-análise, a quantidade de artigos de interesse foi reduzida para 73 textos, dentro destes, realizamos um segundo meio de filtragem utilizando a busca dentro dos resumos, categorizando-os em função da coerência com os objetivos do estudo. Chegando a sete trabalhos que trazem definições diretas ou relacionadas indiretamente à políticas públicas e políticas tendo relação com o contexto universitário. Utilizamos os trabalhos selecionados na busca de citações que sustentam as relações teórico-metodológicas de interesse à pesquisa.

## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA E PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA**

Para a busca inicial, utilizamos como descritor: “gestão universitária” e esse conciliado à “pedagogia universitária”. Não foi localizado nenhum artigo combinando com o descritor “pedagogia universitária”. Utilizando somente o descritor “Gestão universitária” foram encontradas 73 produções. A partir desse quantitativo, realizou-se a leitura dos títulos e resumos dos artigos, a fim de identificar a contribuição da publicação com o foco da nossa pesquisa, que nesse primeiro momento foi de selecionar produções que contribuem para a definição dos conceitos.

Do total de 73 produções, selecionou-se 8 que, segundo a análise, parecem ter correspondência com o foco da investigação. Selecionado os artigos, realizou-se a leitura na íntegra, a fim de extrair a concepção de “gestão universitária” presente nos textos. Nesse processo, foi possível identificar dentre os artigos selecionados, 2 que apresentam alguma ligação com a pedagogia universitária, apesar de não constar o termo no título, resumo e palavras-chave.

A leitura dos artigos permitiu perceber que, a maioria das produções não apresenta de forma explícita o conceito de gestão universitária; este aparece subentendido no texto ou supõe-se haver um consenso na literatura sobre a concepção do termo.

## **ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA E PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA**

A partir do banco de dados Scielo foram pesquisados os seguintes descritores com restrição para o período de 2013 a 2023: “organização universitária” com 31 resultados e “organização da universidade” com quatro resultados no título. Desses resultados iniciais houve a leitura dos resumos para seleção dos artigos de acordo com o escopo da pesquisa reduzindo para o número de nove artigos. Juntamente com os descritores iniciais, houve a consulta conjunta (and e chaves) com o descritor

“pedagogia universitária” resultando 3 resultados com “organização universitária” contudo foram excluídos após a leitura dos resumos por não adentrar no escopo da pesquisa.

Dos nove artigos selecionados sobre “organização universitária”, três são da área da enfermagem preocupados com a relação enfermeiro-gestor e como a perspectiva gerencialista altera a organização universitária.

Com o descritor “modelo universitário” a pesquisa retornou dez resultados dentro do período definido para a pesquisa sendo mais um resultado em conjunto com o descritor “pedagogia universitária” mas que, pela leitura do resumo, não foi selecionado para a pesquisa.

O Quadro 2 sintetiza os principais conceitos dos artigos referentes à Política, Gestão e Organização Universitária, que contribuíram para esta pesquisa.

**Quadro 2 - Conceitos encontrados nos artigos selecionados**

<b>Política</b>	
<b>Título</b>	<b>Conceitos</b>
Universalização da Educação Superior no Brasil: contrapontos e possibilidades	Coloca as políticas públicas em função do modelo neoliberal, no sentido de minimizar as disparidades sociais por meio da desmobilização das solicitações coletivas.
Qualidade da graduação: o lugar do assessoramento pedagógico como propulsor da inovação e do desenvolvimento profissional docente	Assume às políticas institucionais, em consonância com políticas públicas, a responsabilidade de fomentar, direta e indiretamente, processos formativos que se pautem na prática pedagógica não isenta de ideais mas balizada em conceitos frutos de debates coletivos.
Setor educacional do MERCOSUL: convergência e integração regional da educação superior brasileira	Subdivide o conceito em <i>grande política</i> (dimensão supranacional, levando em consideração os papéis funcionais dos blocos econômicos) e <i>pequena política</i> (dimensão nacional), sendo tais, elementos de condicionamento às políticas públicas do ensino superior.
Formação docente e ensino de política educacional em instituições de educação superior do Rio de Janeiro	Explora as políticas educacionais não tão somente em função das políticas públicas, como também, construídas, ou devendo se construir, em conjunto ao meio que se estabelece.
Formação docente no contexto brasileiro das Instituições Federais de Educação Superior	Sugere a necessidade de políticas de formação docente, em especial nos institutos federais de ensino superior, por meio de entidades públicas como o Ministério da Educação (MEC) e a Secretária de Educação Superior (SESu).
Apoio Pedagógico como proposta de educação para todos	É apresentada uma perspectiva em que as políticas públicas se colocam em oposição à homogeneidade das universidades às elites econômicas e culturais, ainda que, não sirvam de instrumentos para a manutenção da heterogeneidade de classes que se apresenta nas atuais instituições de ensino superior.
Estudos sobre a avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil à luz das múltiplas abordagens teórico-metodológicas	O conceito de política, localizado quanto à assistência estudantil universitária, se pauta no desenvolvimento e acompanhamento da ampliação da permanência estudantil.
Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas	Aborda o conceito de gestão atrelado à tríade: planejamento, execução e avaliação. No texto, a gestão está ligada intrinsecamente com a finalidade da IES e significa a capacidade de planejar, executar e avaliar as ações para atingir os objetivos finais da IES.
Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras	Traz o conceito de governança universitária ao abordar que a gestão universitária é uma ação que deve ser compreendida e difundida na perspectiva de sua historicidade e conforme seu contexto próprio. Na Educação Superior, a gestão universitária configura-se como um instrumento fundamental para a garantia do funcionamento e da qualidade da Educação.
Organismos internacionais e as perspectivas para a formação de professores no marco da Agenda E2030	Argumentam em função da necessidade de políticas para a formação de professores e do papel de órgãos internacionais em “ <i>políticas viajantes</i> ” que sirvam de alicerces às políticas públicas.
<b>Gestão</b>	
<b>Título</b>	<b>Conceitos</b>

Controle do trabalho docente: provocações foucaultianas para análise da gestão universitária	Discute o modelo gerencialista de gestão universitária na contemporaneidade: os dispositivos de vigilância, controle e adestramento incorporados na gestão e seus impactos para a prática docente, resultando em uma autonomia docente cada vez mais relativa e limitada.
Universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado	Desenvolvendo a construção cultural dos modelos de ensino superior, compreende a gestão institucional em função das políticas externas nos termos produtivos do atual modelo neoliberal.
Possibilidades formativas para os docentes universitários: compromisso institucional	Relata a falta de um norteamento da gestão institucional por meio de um projeto institucional quanto a formação docente superior.
Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária	Divide as funções da gestão em aspectos <i>positivos</i> e <i>negativos</i> , se situando respectivamente na ação democrática e no cumprimento da manutenção burocrática da instituição, desvalorizando e desprestigiando a dimensão.
A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo?	É analisado o processo de mudança de gestão de quatro universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, do modelo colegiado e democrático para o modelo de profissionalização da gestão e o equilíbrio entre esses dois modelos, com a proposição do modelo híbrido de gestão.
Inovação e gestão universitária no campo decolonial: estudo do suporte normativo de uma universidade de integração internacional	Embora o artigo analise o modelo de gestão universitária de uma universidade específica, o texto defende que a gestão universitária tem suas características próprias, pois as universidades se diferenciam das demais organizações sociais, fugindo do conceito generalizado de gestão. Argumenta-se, no artigo, a ideia de gestão universitária considerando seu fundamento epistemológico e a multidimensionalidade do ser humano e do fenômeno educativo, voltados para a pertinência social e solidária da universidade.
<b>Organização</b>	
<b>Título</b>	<b>Conceitos</b>
Tensões e contradições do conceito de organização aplicado à universidade: o caso da criação da USP-Leste	Identifica três fases entre o planejamento e implementação da USP-Leste, cada fase com uma perspectiva da organização universitária gerando resultados e críticas da comunidade acadêmica. Em um primeiro momento há uma maior centralização das decisões com conselhos nomeados diretamente pelo reitor, gerando menor participação democrática, debates e consultas, mas resultando na criação e implementação da USP-Leste no tempo previsto. Em um segundo momento com pressões internas entre modelos tradicionais de universidade com descentralização das decisões gera-se uma dificuldade de uma gestão centralizada. Por fim, a USP-Leste encaminha para a organização universitária comum das demais universidades, incluindo a própria USP.
Regulação da educação superior brasileira: a Lei de Inovação Tecnológica e da Parceria Público-Privada	Discute-se como as leis de inovação e de parceria modificaram o processo de organização universitária para uma perspectiva mais gerencialista e empreendedora, perdendo parte da autonomia universitária para uma lógica de mercado.
Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira	Compreendendo que há quatro tipos de modelos de universidade, humboldtiano, instrumental, democrático e empreendedor, o artigo define a universidade brasileira sendo, principalmente, do tipo democrático, mas que tem sofrido pressões externas gerando modificações internas e respostas em relação ao mercado e a lógica neoliberal.
Governança Universitária e Custos de Transação nas Universidades da Amazônia Legal Brasileira	A partir da economia dos custos de transação, faz uma análise pelos elementos: representação de interesses, lógica de representação, critério pela acomodação dos interesses e dinâmica da barganha interna, em uma visão economicista e gerencialista.
Enfermeiro gestor universitário: uma teoria	Os referidos artigos, tendo autores em comum, relacionam a

fundamentada nos dados.	função do professor na gestão institucional universitária com o ensino de gestão para os enfermeiros na prática da enfermagem.
Limites e possibilidades na gestão universitária realizada por enfermeiros gestores	
Professor-enfermeiro no ensino superior: tempo, dinheiro e resistência na visão gerencialista	Relaciona as modificações pela pressão da perspectiva gerencialista na educação que altera a organização universitária dividindo o tempo entre gestão, extensão, ensino e a maior parte para pesquisa, dificultando o aspecto do ensino na formação de enfermeiros.
Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos planos de desenvolvimento institucional nas universidades brasileiras	Analisa os PDIs de quatro universidades pela teoria Institucional (relação das instituições frente às pressões e que as instituições semelhantes convergem entre si) e baseada em recursos, ou seja, pela competitividade do uso dos recursos internos e portfólio próprio de competências cada universidade pode oferecer um rol de produtos para a sociedade e para o mercado, defendendo assim a economia de mercado.
Inovação e gestão universitária no campo decolonial: estudo do suporte normativo de uma universidade de integração internacional	Atrela inovação e gestão em uma perspectiva democrática e pluralista, respeitando as comunidades locais e as trocas entre povos na Unilab (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira)

Fonte: Elaborado pelos autores

## POLÍTICA PÚBLICA EDUCACIONAL E UNIVERSITÁRIA: CONSTRUINDO CONCEITOS

A terminologia "Políticas Públicas", também conhecida como "Public Policy", refere-se ao processo pelo qual as decisões políticas são definidas racionalmente em resposta ao surgimento de problemas e demandas públicas. Políticas públicas são diretrizes elaboradas para enfrentar os desafios sociais, orientando a ação do Estado ou de outras entidades na resolução dessas questões (Secchi, 2013).

O conceito de problema público é central nesse campo e se define pela diferença entre a situação atual e a realidade idealizada desejada pela sociedade. A identificação de um problema público é essencial para determinar se uma questão será tratada como uma política pública. Este campo conceitual é marcado por sua transversalidade analítica, pois pode ser estudado a partir de múltiplas abordagens teóricas e metodológicas, o que reflete a diversidade de interpretações sobre o arcabouço teórico das políticas públicas, como destaca Secchi (2013).

Gramsci (2007) diferencia dois níveis de atuação política: a pequena política e a grande política (ou alta política). Esses dois níveis de política operam em esferas diferentes, sendo a pequena política mais imediata e a grande política relacionada às grandes transformações e movimentos históricos que envolvem mudanças estruturais.

A pequena política refere-se às questões parciais, conjunturais e cotidianas que surgem nas disputas entre diferentes frações políticas dentro do Estado. Trata das lutas internas que acontecem no dia a dia da política local, que envolvem negociações e conflitos menores. Já a grande política ou alta política está relacionada à fundação ou reorganização do Estado em um nível supranacional. Esse conceito abrange lutas de maior envergadura, voltadas para a transformação ou conservação das estruturas econômicas e sociais organizadas em uma escala internacional, o que inclui grandes mudanças ou disputas que afetam a ordem mundial.

Sobre as discussões no campo da política educacional, destacamos os estudos de Souza (2014) e Akkari (2013). Souza destaca a indefinição do objeto da política educacional no contexto brasileiro, enfatizando a predominância de estudos focados na relação entre o Estado e a sociedade, especialmente no que diz respeito às demandas sociais por garantias ou ampliação do direito à educação.

Por outro lado, Akkari (2013) delimita quatro áreas principais que abrangem o estudo da política educacional:

1. **Legislação** – leis e regulamentações que orientam a educação.
2. **Financiamento** – recursos, orçamento e execução orçamentária, incluindo a responsabilidade fiscal.
3. **Controle da operacionalização** – administração e gestão das instituições de ensino.
4. **Relações com a economia e a sociedade civil** – como a educação interage com esses setores.

Essas áreas refletem a amplitude e a complexidade do campo, abrangendo tanto a formulação quanto a implementação e os impactos das políticas educacionais. Assim, o estudo das políticas públicas envolve uma análise intersetorial que abarca aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais. No que se refere às categorias de políticas que são de responsabilidade do Estado, conforme abordado na enciclopédia de Pedagogia Universitária organizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), destacamos a compreensão dos seguintes conceitos (Franco e Bittar, 2006):

1. **Políticas Públicas** Entendem-se como processos institucionais por meio dos quais o Estado, em articulação com diferentes segmentos da sociedade civil, define e conduz ações voltadas à resolução de questões coletivas. Trata-se de um campo de decisões que se constitui a partir da interação entre interesses públicos e sociais, e refletem o modo como o poder público se organiza para promover o bem-estar social.
2. **Políticas Sociais** Configuram-se como instrumentos do Estado voltados à construção de um sistema de garantias sociais, com ênfase na correção de desigualdades históricas e estruturais. Ao priorizarem a distribuição equitativa de recursos e oportunidades, se colocam como expressão prática de um compromisso com a justiça social e a ampliação de direitos, sobretudo em contextos marcados por desigualdades sociais.
3. **Políticas Educacionais** Representam a forma como o Estado se posiciona frente ao campo da educação. Essas políticas, além de organizar o funcionamento do sistema educacional, revelam disputas de projetos e visões de sociedade, e estão intrinsecamente ligadas às ideologias que orientam a atuação dos diferentes sujeitos envolvidos.
4. **Políticas de Educação Superior** Correspondem ao conjunto de ações, normas e diretrizes voltadas à organização da educação em nível universitário em suas dimensões fundamentais: ensino, pesquisa e extensão. No Brasil, essas políticas têm sido marcadas por debates em torno da ampliação do acesso, da equidade e da qualidade das Universidades.

De forma geral, esses conceitos destacam a função reguladora do Estado em diferentes esferas sociais, com o objetivo de enfrentar as desigualdades e promover o bem-estar social. Franco e Bittar (2006), ao aprofundar a compreensão desses termos, explicam que as políticas públicas, em geral, são elaboradas em um processo complexo, envolvendo diversos interesses, especialmente aqueles que buscam garantir direitos fundamentais, como educação, saúde, assistência e previdência social. E, nesse sentido, para combater a pobreza e as desigualdades, o Estado implementa políticas sociais que abrangem essas diversas áreas.

A política educacional, por sua vez, reflete os valores, objetivos e regras relacionados à educação, definidos pela sociedade. Desse modo, lida com a forma de organizar a educação de maneira que respeite as individualidades, resolva divergências e promova o bem comum, abordando direitos, deveres e princípios da organização educacional (Franco e Bittar, 2006).

No campo da Educação Superior, as autoras supracitadas salientam que as políticas estabelecem territórios e práticas acadêmicas reconhecidas pelo Estado e pela sociedade, e têm como referência a missão pública da educação. Destarte, visam a formação política dos cidadãos, o desenvolvimento sustentável, a soberania nacional e a justiça social, além de responder à crescente demanda popular pelo direito à Educação Superior.

Sinalizam, por fim, que, nas últimas décadas, entre os principais preceitos das políticas de Educação Superior no Brasil, destacam-se: a autonomia universitária, a expansão do acesso, a qualidade do ensino, a defesa da universidade pública e gratuita, a gestão democrática, a privatização e diversificação do sistema, além das relações entre Educação Superior, Educação Básica, mercado de trabalho, desenvolvimento econômico-social, Ciência, Tecnologia e Inovação.

## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA: CONSTRUINDO CONCEITOS**

O termo gestão está cada vez mais presente no pensamento político e administrativo da educação brasileira. Na tentativa de definição do termo, Cury (2002) apresenta a etimologia do termo gestão (de verbo latino *gerere*, gerar, exercer, executar), e destaca a “postura dialógica subjacente ao conceito de gestão como forma de governo da educação em seus distintos níveis e modalidades de ensino” (Sander, 2005, p. 46). Em suma, a gestão da educação pode ser compreendida, na atualidade, como o pensar e o fazer a educação na sua totalidade, visando à sua missão política e cultural e a consecução de seus objetivos pedagógicos. Desse modo:

[...] a gestão da educação abarca, desde a formulação de políticas e planos institucionais e a concepção de projetos pedagógicos para os sistemas educacionais e instituições escolares, até a execução, supervisão e avaliação institucional das atividades de ensino, pesquisa e extensão, e a administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos (Sander, 2005, p. 47).

Segundo Sander (2005, p. 47) pode-se aferir duas grandes tendências de políticas públicas e gestão da educação no Brasil, nos diversos níveis e modalidades de ensino: (1) gestão produtiva, voltada para o mercado, com um viés econômico e comercial, e (2) gestão democrática, voltada para a cidadania, com uma orientação política e cultural. A primeira com o enfoque produtivo, são aquelas instituições focadas na formação de profissionais para o mercado de trabalho, orientadas pelo pensamento neoliberal, no qual prevalecem as exigências do mercado e da competitividade. A segunda, com enfoque democrático, são instituições que se dedicam à produção do conhecimento científico e tecnológico e com a formação política e cultural da cidadania; tem como característica a participação pública, com poder de decisão de colegiados e conselhos.

A gestão democrática da educação configura-se como uma resposta às abordagens tradicionais de administração escolar que predominaram no Brasil ao longo do século XX. A compreensão do conceito de gestão democrática requer uma análise crítica do contexto histórico da administração educacional no Brasil, influenciado de distintos paradigmas e concepções ao longo do tempo. Durante o período de 1960 e 1970, visualizamos uma tendência de matriz neoliberal que priorizava a eficiência econômica, a produtividade e a tecnocracia (Sander, 2005).

O modelo inicial de gestão educacional no Brasil foi amplamente influenciado pelas teorias administrativas clássicas de Taylor, Fayol e Weber. Caracterizado pela ênfase na estrutura organizacional das escolas em detrimento das necessidades humanas e dos valores éticos e culturais (Sander, 2009). As dimensões política e social da educação eram, assim, colocadas em segundo plano.

A partir da década de 1930, o positivismo e a abordagem comportamental começaram a influenciar fortemente a administração educacional no Brasil. O modelo tecnocrático, inspirado nas práticas de gestão empresarial, passou a valorizar a racionalização, o planejamento e o controle rigoroso dos recursos humanos e materiais. Essa abordagem se consolidou nas décadas de 1960 e 1970, com foco crescente na eficiência econômica e na produtividade do sistema educacional (Sander, 2005).

Conforme Sander (2009) influenciados por teóricos como Marx, Gramsci e Freire, educadores e pesquisadores começaram a questionar a neutralidade da administração escolar, defendendo uma gestão mais democrática e participativa. Essa nova perspectiva coincidia com o processo de redemocratização do Brasil, culminando na Constituição de 1988, que estabeleceu a gestão democrática como um princípio para a Educação Pública, rompendo com o modelo tradicional de administração escolar e apoiando-se em princípios como participação, autonomia, transparência e responsabilidade social.

Na obra *Enciclopédia de Pedagogia Universitária*, Franco (2003, p. 323) supera o pensamento tradicional de administração da educação ao se apropriar do princípio da gestão democrática e ao trazê-lo para o campo universitário, conceituando a Gestão Universitária com o pensar e o fazer a Universidade, articulados com a finalidade da instituição e com os aspectos culturais, políticos e humanos. Isto significa que, a gestão de uma instituição de educação vai além da sua organização e administração, a gestão abarca a produção de novas relações em contextos sociais, políticos, culturais e pedagógicos.

**Gestão Universitária:** diz respeito ao pensar e fazer a Universidade, no sentido de sua finalidade – ciência e educação – a qual lhe confere condição de peculiaridade como instituição social. Compreende o planejamento institucional estratégico, mas consubstancia-se na organização acadêmica do pessoal acadêmico e da ação acadêmica, nos programas, projetos e atividades de ensino, pesquisa e extensão. A administração dos meios materiais e tecnológicos da instituição acadêmica é parte importante da gestão universitária, porém sempre dependente do PPI. Pode-se, pois, considerar que a Gestão Universitária é um **fenômeno cultural**, produzido pela linguagem, pelos discursos; um **fenômeno político**, de construção de projetos/ideias, de fazer opções, de decidir quanto a regras de convivência e de credenciamento; portanto, um **fenômeno de relações/ações humanas** (Luce, *apud* Franco, 2005, p. 323, grifos no texto).

Contudo, a perspectiva gerencialista de gestão, com enfoque produtivo, empreendedor, orientado pelo mercado e pela visão economicista, também se faz fortemente presente no pensamento político, social e educacional e influencia “ [...] a formulação de políticas públicas e a concepção de perspectivas de gestão do Estado e de administração da educação” (Sander, 2005, p.49). As expressões de ordem desse modelo de gestão são: eficiência, competência, competitividade e lucratividade, descentralização e privatização, qualidade total, padrões internacionais e avaliação de desempenho, em busca da competitividade na sociedade do conhecimento (Sander, 2005).

É possível compreender as duas tendências de gestão, em especial, de gestão universitária nas instituições brasileiras, conforme apontou o levantamento realizado. A gestão democrática é uma conquista histórica reverberada na Carta Magna de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. No entanto, se deseja-se que esse seja o modelo predominante, isso exige traduzir o discurso administrativo e político para ações práticas de efetivo exercício da democracia, visando desenvolver uma efetiva participação no pensar e no fazer a educação e promover estratégias de ação humana coletiva na formulação e execução de políticas educacionais.

## ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL: CONSTRUINDO CONCEITOS

Burton Clark (1986) define a organização acadêmica a partir de uma estrutura matricial na qual parte das normas são produzidas internamente a partir das dinâmicas internas de cada organização e outra parte que é definida externamente como reflexo da articulação horizontal de comunidade de pares como objetos de estudo, tradições de pesquisa e produção de conhecimento.

Até os anos 70, era possível falar em uma vida universitária orientada basicamente para os próprios valores e propósitos, como um espaço de autonomia capaz de assegurar a preservação, extensão e disseminação do conhecimento definido por regras próprias da academia (Balbachevsky, 2017, p. 79). Dessa forma as universidades são exclusivas com perfil elitista e exotérico. Com a mudança do acesso, demanda por equidade social e expansão do acesso ao ensino superior, as universidades foram forçadas a abandonar a perspectiva elitista e autorreferenciada.

Segundo Nybom (2007) o mestre universitário passa de transmissor de conteúdo para intérprete do conhecimento existente, ou seja, a perspectiva do ensino deixa de ser discussão de conteúdos para desenvolvimento de habilidades para a construção do conhecimento e manipulação da informação. Outra dinâmica altera o contexto da organização institucional: a expectativa da universidade desempenhar papel ativo no desenvolvimento regional e na competitividade das economias e mercados nacionais sendo importantes pólos de inovação.

Outra alteração significativa se dá no modelo de governança, outrora pela autonomia da própria comunidade científica com as interconexões em redes, atualmente com tentativas de orientar para questões econômicas ou socialmente relevantes a partir do modelo de financiamento adotado pelos governos, formulando agendas de pesquisas. Além disso, a ciência contemporânea é transpassada pela transgressividade (Nowotny, 2003) como uma amplitude de atores, instituições a partir de audiências heterogêneas e extra-muros.

Nesse sentido, Peter Maasen e Hohan Olsen (2007) estabelecem uma tipologia a partir da convergência dos valores dos diferentes atores internos das normas e objetivos da instituição com a relevância dos fatores externos, resultando em quatro tipos de instituição universitária: humboltiano, democrático, instrumental, e empreendedor.

No modelo humboltiano há forte hierarquia legitimada pelos pares a partir da relevância das produções e de uma dinâmica com a comunidade científica. No modelo democrático a organização é realizada por eleições das autoridades com participação dos interesses internos à instituição tendo por instrumento de negociação a barganha interna na construção de uma agenda.

Já nos modelos instrumental e empreendedor, as dinâmicas externas tornam-se cruciais na organização institucional. No modelo instrumental, mais conhecido nos estados socialistas e na atual China, há forte influência estatal com decisões governamentais e uma lógica administrativa. Por fim, o modelo empreendedor vem ganhando força com o neoliberalismo e torna-se paradigma influenciado pelas agências internacionais de fomento como Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional entre outros. Esse modelo, característico das universidades norte-americanas, opera a partir da lógica do mercado competidor tornando-se uma comunidade de serviços, sendo avaliada pela responsividade em relação às pressões competitivas externas.

No Brasil há presença majoritária do modelo democrático, com princípio representativo e legitimação por negociações internas à instituição e autonomia. Contudo, a universidade brasileira tornou-

se instrumento de política governamental com programas de expansão da oferta da graduação, política de ações afirmativas e metas relativas à proporção aluno-professor. Dessa forma, pressões externas têm obrigado a organização institucional brasileira a se adequar a novos modelos relevantes para o mundo empresarial a partir do intervencionismo estatal para tornar as universidades instrumento político (Balbachevsky, 2017, p. 93-94). A produção do conhecimento deve atender uma interação flexível de diferentes atores que gerem competências relevantes dentro e fora da academia com experiências mais flexíveis e inovadoras.

Para Bizarria *et al.* (2020) a organização universitária possui:

ambiguidade de objetivos; clientela diferenciada e diversa, que reivindica participação no processo decisório por meio de órgãos colegiados representativos; tecnologia complexa, em virtude da utilização de métodos, técnicas e instrumentos diferentes para atender a uma clientela difusa; em função do profissionalismo de seus membros para a realização das atividades, gera autonomia e dupla lealdade (à instituição e à associação profissional ao qual pertencem); e vulnerabilidade às pressões, haja vista que suas ações são influenciadas por mudanças externas e internas, o que reflete em sua gestão (Bizarria, *et al.*, 2020, p. 857)

Ao possuir uma estrutura decisória fragmentada, a gestão universitária faz uso de critérios políticos para realizar suas atividades com dificuldade em estabelecer parâmetros avaliativos, tornando a instituição vulnerável ao modelo empresarial ou empreendedor. Dessa forma impera o modelo democrático mas com pressões para um modelo empreendedor que impacta na organização institucional, como a lógica custo benefício, comunidade de serviços e a inserção de um novo elemento na tríade universitária, a inovação junto ao ensino, pesquisa e extensão.

Nesse contexto, importantes implementações estatais alteraram a organização institucional brasileira, como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, a Lei de Inovação e a Lei da Parceria Público-Privada, ambas de 2004. Tais mudanças se inserem na crise da universidade nos aspectos da hegemonia, da legitimidade e institucional.

No primeiro aspecto, a universidade deixa de ser produtora de alta cultura para formação das elites e volta-se para a formação de mão de obra qualificada. A universidade é desafiada a cumprir novos papéis e uma sociedade transformada, além da concorrência das instituições privadas com novos recursos informacionais. A crise de legitimidade reside na contradição entre

a hierarquização dos saberes especializados através da restrição de acesso e da credenciação das competências, por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares, por outro (Santos, 2008, p. 9)

Por fim, a crise institucional altera a função social da universidade, pressionada a adotar modelos de gestão advindos do meio empresarial e exteriores à lógica interna. A universidade se vê reformulada para atender os critérios de eficiência e produtividade medidos na formação de mão-de-obra qualificada, segundo Santos (2008) não há universidade, mas ensino superior.

Com a reforma em meados dos anos 90, a educação superior justifica-se como um setor de serviços do Estado, entrando na lógica do custo-benefício na prestação de serviços públicos. Para Chauí (2001), o objeto do debate reside na universidade como instituição social, com autonomia, estruturada com normas, valores e legitimação internos; e como organização social, fundamentada por critérios externos. Dessa forma, a universidade torna-se operacionalizada cuja produção do conhecimento é avaliada em relação ao tempo, ao custo e quanto foi produzido.

Nesse sentido, a Lei de Inovação (2004) reformula a produção científica e a extensão com a lógica da competitividade advinda do setor produtivo. A extensão se vincula à relevância financeira, no

desenvolvimento regional, na sustentabilidade financeira a partir das parcerias público-privadas. Portanto, diante desse quadro se encontra a organização institucional das universidades brasileiras, de um lado com uma lógica democrática e legitimidade interna pela comunidade acadêmica, e por outro como prestadora de serviços, produtivista e pólo de inovação e desenvolvimento regional.

## **POLÍTICA, GESTÃO E ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL: ALGUMAS RELAÇÕES**

Na busca pela definição dos conceitos, percebe-se que Política, Gestão e Organização Institucional estão intrinsecamente imbricados. Isto porque, ao considerar que a Gestão constitui o pensar e o fazer a educação, a Política e a Organização Institucional são orientadas para a finalidade da instituição e articulados com os aspectos culturais, políticos e humanos.

Assim, conciliada à finalidade da instituição e aos aspectos culturais, políticos, econômicos e humanos, a gestão, a política e a organização da instituição assumirão sua orientação, ora de tendência mais democrática, com princípios voltados à democracia e à cidadania, sendo a tomada de decisões deliberadas em órgãos colegiados, ora, com tendência produtivista e de mercado, influenciados por fatores extrínsecos e intrínsecos, com impactos diretos na gestão e organização.

A universidade pública brasileira, enquanto instituição social complexa, é permeada por diversos condicionamentos. Para efeito da nossa proposta de discussão no presente artigo, trazemos três dimensões fundamentais: as políticas públicas educacionais, a gestão universitária e a organização institucional. Neste tópico, iremos associar essas três categorias que, embora distintas, se inter-relacionam em seus fundamentos de forma dinâmica, conformando, de alguma maneira, o modo como a universidade é pensada, governada e estruturada em suas práticas acadêmicas, administrativas e sociais.

A política universitária, situada no campo mais amplo das políticas públicas e educacionais, é entendida como um conjunto de decisões e diretrizes formuladas pelo Estado e por atores sociais para enfrentar problemas e demandas do ensino superior. Como destacam Souza (2014) e Akkari (2013), essas políticas abrangem áreas como financiamento, legislação, regulação e relações com o mercado e a sociedade civil. Desse modo, essas políticas refletem valores e finalidades coletivas — como a democratização do acesso, a qualidade do ensino e a função social da universidade — e, ao mesmo tempo, são atravessadas por interesses econômicos e tensões de ordem ideológica.

A partir dessa conjuntura, compreendemos que a gestão universitária emerge como o espaço de mediação entre os propósitos das políticas públicas e a implementação efetiva de suas diretrizes no contexto universitário. Segundo Franco (2003), pensar a gestão universitária é pensar a universidade em sua totalidade, no sentido de considerar as dimensões culturais, humanas, pedagógicas e políticas. Trata-se, portanto, de um fenômeno cultural e político, marcado por relações humanas e processos decisórios que ultrapassam a lógica meramente administrativa.

Nesse cenário complexo, temos algumas contradições. A gestão democrática, por exemplo, é apontada como um contraponto ao modelo gerencialista de gestão, de viés tecnocrático e orientado pelo mercado. Contudo, conforme alertam Sander (2005) e Chauí (2001), a presença crescente da racionalidade produtivista, ancorada em princípios como eficiência, competitividade e desempenho, tem deslocado o sentido da gestão universitária para o campo das políticas neoliberais.

Ao considerarmos esses aspectos, entendemos que a organização universitária constitui o ambiente estrutural e operacional onde as políticas e a gestão se concretizam. Assim, podemos ponderar como diferentes combinações de valores internos e pressões externas moldam as formas organizacionais

universitárias. O modelo predominante no Brasil tem sido o democrático, sustentado pela participação interna e pela autonomia institucional. No entanto, conforme já explicitado anteriormente, essa concepção coexiste com outros modelos que impõem à universidade a lógica empreendedora, voltada à inovação, à inserção no mercado e à responsividade diante de pressões competitivas externas.

Portanto, compreender a universidade hoje requer uma análise integrada de suas dimensões política, de gestão e organizacional. As políticas educacionais estabelecem o marco normativo e ideológico; a gestão universitária traduz e operacionaliza esse balizamento em práticas e processos; e a organização universitária, por sua vez, responde tanto aos imperativos internos de autonomia e participação quanto às pressões externas de mercado, produtividade e inovação. A tensão entre essas dimensões é constitutiva da universidade contemporânea e exige uma atuação crítica e propositiva dos gestores, educadores e pesquisadores comprometidos com a função pública e democrática da educação superior.

## **POLÍTICA, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL E A PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA**

A partir da relação estabelecida entre a gestão, política e organização institucional é possível identificar a conexão desses conceitos com a Pedagogia Universitária (PU).

A PU, enquanto campo de estudo e prática voltado para os processos de ensino e aprendizagem no ensino superior, influencia diretamente a organização acadêmica e as ações pedagógicas que são geridas no âmbito universitário. Em suma, a Pedagogia Universitária fornece o conhecimento e as ferramentas para aprimorar os processos de ensino-aprendizagem, que são elementos centrais da ação universitária. Por sua vez, a gestão universitária, ao buscar garantir o funcionamento e a qualidade da educação superior, deve considerar os princípios e as práticas da PU para alcançar seus objetivos pedagógicos. Nesse sentido, a gestão universitária pode incorporar os conhecimentos da PU para promover uma gestão mais participativa e alinhada com as necessidades de ensino e aprendizagem.

O conceito de governança universitária também se relaciona com a pedagogia universitária ao compreender o processo de tomada de decisões e de gestão no contexto da Educação Superior. A forma como as decisões são tomadas em relação às atividades de ensino-aprendizagem, eixos estruturantes da PU, é um aspecto importante da governança universitária. Uma governança eficaz pode criar as condições para a implementação de práticas pedagógicas inovadoras e para a melhoria da qualidade do ensino.

Quando pensamos a compreensão da pedagogia universitária como atividade socialmente construída e submetida a condicionamentos institucionais precisamos reconhecer que refletir sobre esse tema implica entender os modos de conceber e organizar a universidade como um todo e da sua articulação com os planos político-institucionais, os modelos de gestão e os arranjos organizacionais.

Assim, para apreender a complexidade da pedagogia universitária, é necessário relacioná-la com os conceitos de política, gestão e organização universitárias que, de acordo com os conceitos previamente trabalhados, não são categorias isoladas, mas dimensões dinâmicas e interdependentes.

Desse modo, quando pensamos a formação da pedagogia universitária como campo de investigação, devemos considerar essa multidimensionalidade dos fundamentos que a compõem. Como reflete Morosini e Fernandes (2011, p.467), pensar a Universidade “implica discutir a sociedade e seu entorno, na medida em que os problemas da universidade não se referem somente à sua constituição e

desenvolvimento, mas a um cenário mais amplo da Educação Superior em seus movimentos e conflitos”. Ademais, as referidas autoras ainda destacam que engajar-se na análise e integrar os conhecimentos produzidos nesse campo em construção, que é a Pedagogia Universitária, configura-se como um desafio do nosso tempo-espço, caracterizado por novas articulações entre a Universidade, a vida social e o mundo do trabalho

Essa perspectiva, em consonância com a nossa análise, permite compreender a docência universitária, para além dos aspectos técnico-metodológicos, como prática reflexiva, situada em instituições organizadas por disputas de projetos, formas de gestão e estruturas organizacionais, e submetidas a um cenário externo dinâmico e desafiador.

A esse respeito, Cunha (2015) também contribui ao elaborar que a Pedagogia Universitária se constitui como um campo de estudos que problematiza a prática docente no ensino superior, articulando-a às dimensões curriculares, institucionais e epistemológicas. Para a referida autora, o processo de docência universitária deve ser pensado em sua complexidade, a partir de uma formação que a reconheça como prática que alcança diferentes campos de conhecimento e alberga distintas culturas institucionais. Isso reforça a ideia de que a pedagogia universitária não pode ser analisada isoladamente das políticas e das estruturas que a sustentam ou a limitam.

Portanto, a correlação entre política, gestão e organização universitárias com a pedagogia universitária revela que esta última não se constitui apenas como uma questão didático-metodológica, mas como uma expressão concreta do projeto institucional da universidade. Destarte, investir em uma pedagogia universitária crítica e comprometida com a transformação social implica disputar politicamente os rumos da universidade, construir modelos de gestão democráticos e transformar estruturas organizacionais que limitam a criatividade e a autonomia intelectual. A pedagogia universitária, nessa perspectiva, é simultaneamente formada e formadora das condições institucionais que a sustentam, ao se constituir em um cenário de disputa e de reinvenção da própria universidade pública.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa partiu da indagação sobre as relações possíveis entre gestão, política e organização universitária, buscando compreender o papel da Pedagogia Universitária como dimensão articuladora desses elementos. A análise evidenciou que, embora muitas vezes não nomeadas explicitamente nos discursos institucionais ou documentos formais, essas três categorias constroem, em conjunto, uma simbiose de sentidos que orienta as práticas, os projetos formativos e os direcionamentos das instituições de Educação Superior.

Essa interdependência se revela na medida em que a política pública estabelece os marcos normativos e ideológicos; a gestão universitária traduz essas diretrizes em decisões e práticas cotidianas; e a organização institucional materializa tais escolhas em sua estrutura e funcionamento. Nesse entrelaçamento, a Pedagogia Universitária emerge como dimensão crítica e reflexiva, capaz de tensionar modelos estabelecidos, provocar mudanças e reafirmar a centralidade do processo formativo e do compromisso social da universidade.

A Pedagogia Universitária, nesse contexto, não se limita à dimensão didático-metodológica, mas participa ativamente da constituição dos projetos institucionais e da cultura universitária. Ao dialogar com as políticas educacionais, os modelos de gestão e os arranjos organizacionais, a Pedagogia Universitária evidencia que a docência universitária é atravessada por disputas de sentidos, por concepções de universidade e por modos distintos de produzir conhecimento e formar sujeitos.

Portanto, compreender as articulações entre política, gestão, organização e pedagogia universitária é fundamental para pensar criticamente os rumos da Educação Superior Pública no Brasil. Mais do que conceitos isolados, esses elementos formam uma rede dinâmica que sustenta, e ao mesmo tempo, desafia os caminhos possíveis para uma Universidade Democrática, plural e socialmente comprometida.

## REFERÊNCIAS

AKKARI, A. *Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios*. Petrópolis: Vozes, 2013.

BALBACHEVSKY, Elizabeth. Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. *Sociologias*: Porto Alegre, v.19, n. 46, set/dez 2017, p. 76-101.

BIZARRIA, et. al. Inovação ou gestão universitária no campo decolonial: estudo do suporte normativo de uma universidade de integração internacional. *Rev. Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 95, 2020, p. 855-879.

CHAUÍ, Marilena. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

CLARK, Burton R. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Oakland: University of California Press, 1986.

CUNHA, Maria Isabel da. Qualidade da graduação: o lugar do assessoramento pedagógico como propulsor da inovação e do desenvolvimento profissional docente. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, n. 57, p. 17-31, jul./set. 2015.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do cárcere*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. (v. 3. Maquiavel; Notas sobre o Estado e a política).

FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. In: MOROSINI, Marília Costa (org.). *Enciclopédia de pedagogia universitária*. Porto Alegre:FAPERGS/RIES, 2003. v. 1.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; BITTAR, Mariluce. Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. In: MOROSINI, Marília Costa (org.). *Enciclopédia de pedagogia universitária*. Brasília:INEP/RIES, 2006. v. 2.

MAASEN, Peter; OLSEN, Johan P. *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer, 2007.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barbosa. Educação Superior: universidade e o projeto de formação cidadã. *Educação*. Santa Maria, v. 36, n. 3, p. 465-482, set./dez. 2011.

NOWOTNY, Helga. Democratising Expertise and Socially Robust Knowledge. *Science & Public Policy*, v. 30, n. 3, 2003.

NYBOM, Thorsten. A Rule-Governed Community of Scholars: The Humboldt Vision in the History of the European University. In: MAASEN, Peter; OLSEN, Johan P. (Eds.). *University Dynamics and European Integration, Serie Higher Education Dynamics*, v. 19. Dordrecht: Springer, p. 55-80, 2007.

SANDER, Benno. Gestão educacional: concepções em disputa. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009.

SANDER, Benno. A produção do conhecimento em Políticas e Gestão da educação. *Linhas Críticas*, v. 11, n. 20, p. 41-54, jan./jun. 2005.

SANTOS, Boaventura de Souza; ALMEIDA FILHO, Naomar. *A universidade no Século XXI: para uma universidade nova*. Coimbra, 2008. Disponível em: <https://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>. Acesso em 16 dez. 2024.

SECCHI, L. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, A. R. A pesquisa em políticas educacionais no Brasil: do que estamos tratando? *Praxis Educativa*, v. 9, n. 2, p. 355-67, jul./dez. 2014.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag; PINTO, Maria Lúcia Accioly Teixeira. *Gestão da instituição de ensino e ação docente*. Curitiba: InterSaberes, 2013.

**Submetido:** XX/XX/XXXX

**Aprovado:** XX/XX/XXXX

**Editor(a) de seção:**

## DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Por meio deste formulário os autores informam o periódico sobre a conformidade do manuscrito com as práticas de comunicação da Ciência Aberta. Os autores são solicitados a informar: (a) se o manuscrito é um preprint e, em caso positivo, sua localização; (b) se dados, códigos de programas e outros materiais subjacentes ao texto do manuscrito estão devidamente citados e referenciados; e, (c) se aceitam opções de abertura no processo de avaliação por pares.

### Preprints

Depósito do manuscrito em um servidor de preprints reconhecido pelo periódico.

O manuscrito é um preprint?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sim - Nome do servidor de Preprints: Scielo Preprints DOI do Preprint:
<input type="checkbox"/>	Não

### Disponibilidade de Dados de Pesquisa e outros Materiais

Autores são encorajados a disponibilizar todos os conteúdos (dados, códigos de programa e outros materiais) subjacentes ao texto do manuscrito anteriormente ou no momento da publicação. Exceções são permitidas em casos de questões legais e éticas. O objetivo é facilitar a avaliação do manuscrito e, se aprovado, contribuir para a preservação e reuso dos conteúdos e a reprodutibilidade das pesquisas.

Os conteúdos subjacentes ao texto do manuscrito já estão disponíveis em sua totalidade e sem restrições ou assim estarão no momento da publicação?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sim: <input checked="" type="checkbox"/> os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão contidos no manuscrito <input type="checkbox"/> os conteúdos já estão disponíveis <input type="checkbox"/> os conteúdos estarão disponíveis no momento da publicação do artigo Segue títulos e respectivas URLs, números de acesso ou DOIs dos arquivos dos conteúdos subjacentes ao texto do artigo (use uma linha para cada dado):
<input type="checkbox"/>	Não: <input type="checkbox"/> dados estão disponíveis sob demanda dos pareceristas <input type="checkbox"/> após a publicação os dados estarão disponíveis sob demanda aos autores – condição justificada no manuscrito

	( ) os dados não podem ser disponibilizados publicamente. Justifique a seguir:
--	--

### Aberturas na avaliação por pares

Os autores poderão optar por um ou mais meios de abertura do processo de *peer review* oferecidos pelo periódico.

Quando oferecida a opção, os autores concordam com a publicação dos pareceres da avaliação de aprovação do manuscrito?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Quando oferecida a opção, os autores concordam em interagir diretamente com pareceristas responsáveis pela avaliação do manuscrito?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Autor 1 – Supervisão, Conceitualização, Investigação, Curadoria de dados, Análise formal, Redação – rascunho original.

Autor 2 – Investigação, Curadoria de dados, Análise formal, Redação – rascunho original.

Autor 3 – Investigação, Curadoria de dados, Análise formal, Redação – rascunho original.

Autor 4 – Investigação, Curadoria de dados, Análise formal, Redação – rascunho original.

Autor 5 – Investigação, Curadoria de dados, Análise formal, Redação – rascunho original.

### DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflito de interesse com o presente artigo.

## Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.