



Correspondência ao Autor

¹ Sérgio Roberto Franco

E-mail: sergio.franco@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, RS, Brasil

CV Lattes

<http://lattes.cnpq.br/6389325869865024>

Submetido: 02 jan. 2021

Aceito: 24 fev. 2022

Publicado: 08 mar. 2022

[doi: 10.20396/riesup.v8i0.8663799](https://doi.org/10.20396/riesup.v8i0.8663799)

e-location: e022039

ISSN 2446-9424

Checagem Antiplágio



Distribuído sobre



Política e Gestão da Educação Superior, Tecnologia e Possibilidades em Tempos de Covid-19

Sérgio Roberto Franco¹  <http://orcid.org/0000-0002-1221-1310>

Maria Estela Dal Pai Franco²  <https://orcid.org/0000-0003-1052-3596>

Solange Longhi³  <https://orcid.org/0000-0002-9846-1280>

^{1,2} Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ³ Universidade de Passo Fundo

RESUMO

Neste trabalho objetiva-se analisar desafios que o presente cenário pandêmico decorrente do Covid-19, tem imposto às instituições do conhecimento (universidades), entendendo que os movimentos nelas gerados estão incorporados ao campo em mudança da Educação Superior, na força de sua diversidade de trajetórias e nas suas interligações, interesses e interlocuções. Discute-se políticas públicas com base nos documentos oficiais impregnados por contradições e questionamentos, face às necessidades contemporâneas, nas questões de tecnologia e sustentabilidade e o modo como as IES a elas respondem. As categorias de análise emergiram do conjunto de informações decorrentes de webinars promovidos pela RIES (Rede Sul Brasileira de Investigadores de Educação Superior) e do estudo de caso de uma universidade comunitária (UPF). A perspectiva de análise faz uso de produções acadêmicas ligadas a políticas públicas no enfrentamento de desafios incitados pela tecnologia e pela sustentabilidade e a reações institucionais tornadas públicas. O estudo evidencia a adoção de novas estratégias na gestão acadêmica. É o momento da Educação Superior se defrontar com a autonomia institucional. A visualização de possibilidades para viver num mundo melhor e sustentável pode ser fortalecida na condução da gestão, considerando necessidades, compromissos, experiências de diferentes IES e o papel da tecnologia nesses processos, em especial no contexto pandêmico vigente.

PALAVRAS-CHAVE

Política pública em educação. Gestão. Educação superior. Tecnologia. Sustentabilidade. Pandemia

Higher Education Policy and Management, Technology and Possibilities in Times of Covid-19

ABSTRACT

This work aims to analyze the challenges that the current pandemic scenario resulting from Covid-19 has imposed on institutions of knowledge (universities), understanding that the movements generated in them are incorporated into the changing field of Higher Education, in the strength of its diversity of trajectories and in their interconnections, interests and interlocutions. Public policies are discussed based on official documents impregnated by contradictions and questions, in the face of contemporary needs, on issues of technology and sustainability and the way in which HEIs respond to them. The analysis categories emerged from the set of information resulting from webinars promoted by RIES (South Brazilian Network of Higher Education Investigators) and from the case study of a community university (UPF). The perspective of analysis makes use of academic productions linked to public policies in facing challenges prompted by technology and sustainability and institutional reactions made public. The study evidences the adoption of new strategies in academic management. It is time for higher education to face institutional autonomy. The visualization of possibilities for living in a better and sustainable world can be strengthened in the conduct of management, considering needs, commitments, experiences of different HEIs and the role of technology in these processes, especially in the current pandemic context.

KEYWORDS

Public policy in education. Management. Higher education. Technology. Sustainability. Pandemic.

Política y Gestión de la Educación Superior, Tecnología y Posibilidades en Tiempos de Covid-19

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar los desafíos que el actual escenario de pandemia producto del Covid-19 ha impuesto a las instituciones del conocimiento (universidades), entendiendo que los movimientos generados en ellas se incorporan al cambiante campo de la Educación Superior, en la fuerza de su diversidad de trayectorias y en sus interconexiones, intereses e interlocuciones. Se discuten políticas públicas a partir de documentos oficiales impregnados de contradicciones y cuestionamientos, frente a las necesidades contemporáneas, en temas de tecnología y sustentabilidad y la forma en que las IES les dan respuesta. Las categorías de análisis surgieron del conjunto de informaciones resultantes de webinars promovidos por la RIES (Red Sur Brasileña de Investigadores de Educación Superior) y del estudio de caso de una universidad comunitaria (UPF). La perspectiva de análisis hace uso de las producciones académicas vinculadas a las políticas públicas frente a los desafíos suscitados por la tecnología y la sustentabilidad y las reacciones institucionales hechas públicas. El estudio evidencia la adopción de nuevas estrategias en la gestión académica. Es hora de que la educación superior enfrente la autonomía institucional. La visualización de posibilidades para vivir en un mundo mejor y sostenible puede fortalecerse en la conducción de la gestión, considerando necesidades, compromisos, experiencias de las diferentes IES y el papel de la tecnología en estos procesos, especialmente en el actual contexto de pandemia.

PALABRAS CLAVE

Políticas públicas en educación. Administración. Educación superior. Tecnología. Sustentabilidad. Pandemia

Introdução

Ao longo do processo civilizatório o contexto tem imposto a instituições do conhecimento, como as universidades, múltiplos desafios. Suas elaborações de complexidade e contínuas tentativas de aprimoramento geram nelas movimentos resgatadores ou inovadores, de processos institucionais em seus procedimentos e objetivos.

O que acontece nas práticas e nos movimentos institucionais reverbera nas construções dos campos teóricos em seu devir. Entende-se que os movimentos nelas gerados, na força da diversidade de trajetórias e suas interligações, interesses e interlocuções são incorporados no campo dinâmico da Educação Superior. Lançar luzes sobre tais movimentos e desafios, em especial os gerados ou imbricados, em momentos cruciais para a vida do planeta e da espécie humana, como este em que se espalha pelo mundo a pandemia causada pela Covid-19 é o objetivo maior do presente trabalho.

Este estudo teve sua origem motivada por dois conjuntos de *webinars* promovidos pela RIES¹ em 2020, ano da eclosão da pandemia na maioria dos países e, em especial, no Brasil. Sob diferentes modalidades, adaptou-se a metodologia de estudo documental e de caso, considerando as limitações que o momento de distanciamento social impõe a pessoas e instituições. A legislação (leis, medidas provisórias, pareceres e resoluções), selecionados dentre os disponíveis nos sites oficiais, serviram de referência para a análise do seu conteúdo em torno do objetivo pretendido, constituindo-se na base do referencial do estudo. Sustentadas nas falas dos especialistas convidados e nas perguntas dos ouvintes partícipes do conjunto de *webinars* citados emergiram as categorias de tecnologia e sustentabilidade. O estudo de caso específico (da UPF), desenvolvido principalmente por meio de pesquisa documental, foi complementado por contatos telefônicos e e-mails. O acesso aos dados e informações institucionais foi obtido por meio da consulta à página da web da Instituição (UPF, 2020), bem como, por contato (através de e-mail) com a Vice-reitoria de Graduação a qual colocou uma assessora de comunicação à disposição para esclarecimentos diversos. Desse modo as fontes consultadas dessa Instituição constituem-se, principalmente, de dados e informações que foram publicados no período compreendido entre março e novembro de 2020. Convém destacar que, por meio da internet, foi possível conferir notícias nos sites das emissoras de TV, de rádio e de jornais locais, do estado e do país e, em especial, na Rádio UPF e UPF TV.

¹ RIES - Rede Sul Brasileira de Investigadores de Educação Superior congrega pesquisadores na temática Educação Superior (ES). Em 2020 desenvolveu duas etapas de *webinars* que foram protagonizados por seus membros e convidados com vínculos em universidades do Brasil e do Exterior. A primeira etapa intitulada EBES na WEB, teve como escopo o pré-lançamento da EBES - Enciclopédia Brasileira de Educação Superior (MOROSINI, 2021). Esta etapa foi desenvolvida de maio a junho de 2020 e focalizou os temas de Política e Avaliação da ES, História e Gestão da ES, Professor e Estudante da ES, Currículo e Internacionalização da ES (<https://www.even3.com.br/ebesnaweb>). A segunda etapa, realizada entre agosto e setembro, constituiu a série de *webinars* na temática Redes de Conhecimento em Educação Superior, coordenada por membros do (PPGE/PPPG/UFSM). Priorizou o aprofundamento de temas discutidos via *chat* nas pré-apresentações da EBES, em torno dos destaques feitos pelos participantes. Além de marcos regulatórios trouxe para discussão o currículo e o ensino remoto, as demandas, desafios e estratégias produzidos pelas IES nos processos de gestão, as implicações do currículo história e a internacionalização e as interfaces do currículo e ES (<https://farol.ufsm.br>).

O artigo traz, num primeiro momento, o detalhamento e a análise crítica das políticas públicas e respostas político-institucionais ligadas à universidade e às reações institucionais tornadas públicas. No segundo momento são identificados e discutidos desafios incitados pela tecnologia e pela sustentabilidade e possíveis estratégias de gestão para com eles lidar no caudal das políticas e respostas institucionais. No terceiro momento, exemplares institucionais publicizados são trazidos à tona para, por fim, serem feitos os encaminhamentos reflexivos.

A perspectiva de análise faz uso de produções acadêmicas ligadas a políticas públicas no enfrentamento de desafios com elos instigados pela tecnologia e pela sustentabilidade. Os encaminhamentos reflexivos são indicativos de possibilidades institucionais para além do enfrentamento da pandemia, procurando ressignificar o papel e o compromisso da Educação Superior.

1 Das Políticas Públicas e da Autonomia Institucional

A Educação Superior, entendida como um direito, precisa ser analisada e compreendida dentro do espectro das políticas públicas, as quais estão dentro do conjunto das políticas sociais, que, como aponta Höfling (2001), se originaram a partir dos movimentos populares do século XIX, na busca de garantias de direitos a todos os cidadãos. Portanto, trata-se de políticas formuladas envolvendo o jogo entre múltiplos interesses dos diferentes segmentos da sociedade e, por isso, se constitui em um processo contraditório e complexo. Assim, essas políticas são emanadas a partir de ações governamentais, procurando produzir efeitos sobre a sociedade em geral e sobre determinados grupos em particular e são reflexo das composições e dos embates econômicos e ideológicos. (AUTOR 1, 2021).

Percebe-se que as Instituições de Educação Superior (IES) respondem de forma diferenciada às políticas públicas. Ainda que haja, a partir dessas políticas, determinações legais, há uma região de sombra na qual seria possível uma certa dose de criatividade na implementação das ações de Educação Superior. Assim, uma boa forma de se analisar como as IES reagem e respondem às políticas públicas é o evento da pandemia de covid-19, que teve um impacto amplo tanto dentro como fora das instituições.

Pelas suas características, a melhor forma de se lidar com a pandemia causada pelo novo coronavírus foi por meio do isolamento social. Isso trouxe um impacto enorme na educação, pois a educação humana é essencialmente comunitária. Ela pressupõe o diálogo, a interação, o contato direto, a formação de grupos (CAMBI, 1999). Pode-se dizer que, até então, ela sempre levou à aglomeração. Isso exigiu que os governos tomassem decisões, sob pena da sociedade cair no vácuo. No Brasil não foi diferente de outros países. Era preciso tomar medidas na esfera política a fim de garantir o acesso à educação e a regularidade da oferta desse direito. No caso da Educação Superior, é preciso ter presente o cenário brasileiro, com cerca de 75% das matrículas em instituições privadas (INEP, 2020), e grande parte dessas em instituições com fins lucrativos. Assim, a tomada de decisões acerca da política

educacional precisava levar em conta isso. E, como afirmam Bobbio et al. (2010), ainda que as políticas sociais sejam normalmente o que se costuma chamar de políticas de Estado, os governos apontam os caminhos a partir de suas visões ideológicas e pelo conjunto de interesses que estão em jogo. É desse modo que as medidas tomadas pelo Governo Brasileiro em 2020 estiveram marcadas pela ótica neoconservadora e, como tal, atendendo aos interesses das instituições ligadas aos grupos privados na Educação Superior. De qualquer forma, as políticas se direcionam à totalidade das instituições: públicas, comunitárias e privadas.

Foi nessa condição que o Governo Federal tomou algumas medidas ainda no início do ano de 2020, momento em que a pandemia do novo coronavírus chegava ao território nacional. Em outras palavras, fez Política. A partir de proposição do Ministério da Educação, foi publicada a Medida Provisória 934/2020 (BRASIL, 2020a), convertida posteriormente em lei (Lei 14.040/2020) (BRASIL, 2020b). Na mesma direção, o Conselho Nacional de Educação (CNE), em seu Conselho Pleno (CP), aprovou um conjunto normativo (Pareceres nº 5, 9, 10, 11, 15, 16 e 19/2020) (BRASIL, 2020c, d, e, f, g, h). As muitas revisões a partir do Parecer CNE/CP 05/2020 (BRASIL, 2020c) demonstram a complexidade do tema e a diversidade dos interesses envolvidos. Por fim, o Parecer CNE/CP 19/2020 (BRASIL, 2020h) foi homologado pelo Ministro da Educação em 10 de dezembro de 2020 e gerou a Resolução CNE/CP 02/2020 (BRASIL, 2020i). No movimento de elaboração e de aprovação de tais peças legais nota-se que elas trazem algumas **concessões** e, também **contenções**. Aqui são consideradas **concessões**, as normativas que permitem alguma flexibilização das normas pré-existentes de modo que os sistemas e as instituições educacionais pudessem fazer frente às condições adversas geradas pela pandemia e pelas medidas sanitárias decorrentes dela. Já as **contenções**, paralelamente às concessões feitas, colocam limites para as inovações ou estratégias institucionais com o fim de evitar abusos que possam comprometer o direito dos alunos à educação e o direito da sociedade em receber egressos dos sistemas educacionais com uma formação adequada.

Pode-se perceber, nesse conjunto de decisões um viés ideológico, mas também um viés muito pragmático, traduzindo a preocupação em evitar abusos. Este tipo de encruzilhada é apontado por Sguissardi (2008) como reflexo da contradição interna de medidas liberalizantes e ao mesmo tempo regulatórias, típicas da política de Educação Superior brasileira após o regime militar.

Passa-se agora a enumerar e comentar as principais concessões. A primeira refere-se à quantidade de dias letivos (retirando a obrigatoriedade do cumprimento dos 200 dias letivos no ano de 2020), e ao mesmo tempo permitindo que o ano letivo de 2020 pudesse ser estendido ao ano de 2021, em função da necessidade de implementar o afastamento social e da incerteza quanto à duração desse afastamento, uma vez que a Organização Mundial da Saúde (OMS) já indicava que as medidas restritivas deveriam ser de pelo menos 20 semanas, mas que, de fato, foram mais extensas que o previsto.

Na mesma direção, tendo presente que a melhor maneira de fazer frente a essa situação duradora seria o uso de ferramentas de educação a distância assíncrona (sem a presença simultânea de alunos e professores), uma segunda concessão foi a autorização do uso de atividades não presenciais mesmo por instituições que tinham credenciamento apenas para o ensino presencial. É interessante observar que o Parecer CNE/CP 05/2020 (BRASIL, 2020c), bem como sua revisão (Parecer 09/2020) (BRASIL, 2020d), referem-se à modalidade de educação a distância, que se encontra definida no Decreto 9.057/2017 (BRASIL, 2017). A partir do Parecer 11/2020 (BRASIL, 2020f), aparecem as expressões “processo de aprendizagem remoto”, “ensino remoto” e “atividades remotas”, já incorporando o que passou a ser denominado, país afora, por “ensino remoto emergencial” para distingui-lo da modalidade a distância. Isso significa que não se estava concedendo credenciamento ou autorização para oferta de cursos a distância, mas para o uso de estratégias de educação a distância como forma de enfrentar o afastamento social necessário para evitar a proliferação do vírus da pandemia.

Uma terceira concessão, talvez inspirada em iniciativas como da Itália (ESTUDANTES..., 2020), que procurou apressar o ingresso de novos profissionais da área da saúde para atendimento das emergências surgidas com a pandemia, a Medida Provisória já citada propôs, em seu Art. 2.º, parágrafo único, o abreviamento de estágios na área de Saúde para os cursos de Medicina, Enfermagem, Fisioterapia e Odontologia (Na Lei 14.040/2020 (BRASIL, 2020b), fruto da Medida Provisória 934/2020 (BRASIL, 2020a), esse tema aparece no § 2.º do Art. 3.º).

Como mencionado anteriormente, esse conjunto de normativas legais também fez algumas *contenções*, de forma a evitar que a pandemia gerasse uma situação anárquica no setor educacional. A primeira contenção, referente a todos os níveis de ensino (exceto a educação infantil), diz respeito à manutenção da carga horária de atividades. Ou seja, embora tenha havido a possibilidade do não cumprimento dos dias letivos, a carga horária de trabalho ficou mantida. Isso não deixou de se constituir um complicador, uma vez que o mais comum, no Brasil, é considerar que a carga horária de um curso presencial é correspondente às horas em que alunos e professores passam juntos na sala de aula. Desta forma, a indeterminação que já ocorria nos cursos a distância, passou a ser disseminada, fazendo com que cada IES ou cada curso definisse o que entendia como cumprimento da carga horária de ensino-aprendizagem.

Uma segunda medida de contenção refere-se às atividades práticas. A sua substituição só por atividades não presenciais poderia passar a ser admitida quando isso não prejudicasse a formação e não afetasse a natureza da atividade. Novamente, ficando a cargo da IES a definição do que constituiria tal condição.

Como consequência da medida anterior, o que se pode considerar como a terceira medida de contenção, é o entendimento de que a formação profissional deve passar a ser um parâmetro para as decisões de substituição das atividades práticas por atividades não

presenciais. Diz respeito especialmente aos estágios, considerando que para cada área do conhecimento e para cada área profissional, as consequências dessa substituição tendem a ser diversas.

A simples compilação das decisões não mostra o problema temporal havido. De fato, a sociedade e as IES ficaram impactadas. A quantidade de revisões, dos pareceres do CNE, a atitude do Governo em fazer homologações parciais e pedir revisões dos pareceres do CNE, culminando com a homologação final, que deu origem a uma Resolução somente em dezembro de 2020 (Resolução CNE/CP 02/2020) (BRASIL, 2020i), mostram que não se tratou de uma política clara, o que não deixa de ser coerente com a posição negacionista assumida pelo Governo Federal. Tudo isso se refletiu nas reações por parte das instituições de ensino. Houve um momento inicial em que não se sabia propriamente o que fazer. Talvez, embora a OMS alertasse para uma previsão diferente, havia a expectativa de que as restrições logo passariam, como ocorreu com a pandemia da gripe H1N1 há poucos anos. Especialmente após o primeiro parecer do CNE, as IES precisavam se posicionar. Adotar procedimentos de ensino não presencial como estratégia institucional era uma das possibilidades. O uso das tecnologias de comunicação e informação passou a se disseminar, dando origem ao que foi chamado de ensino remoto emergencial. Especialmente na Educação Superior essa foi a estratégia adotada, pela maioria das instituições privadas, comunitárias e confessionais. Já as IES públicas, na sua maioria resolveu aguardar mais um pouco para ver como resolver. Essa demora também pode ser reputada ao processo democrático, envolvendo muitos colegiados e, portanto, mais demorado de tomada de decisão nas instituições públicas. Além disso, não se pode ignorar as resistências com relação ao uso de procedimentos próprios da modalidade de educação a distância em muitas das IES brasileiras.

Pode-se fazer algumas conjecturas acerca dessa dúvida generalizada. Na cultura (e história) brasileira costuma-se entender que a política se constrói a partir da publicação de leis e regulamentos. É comum, em matéria de Educação, haver fortes embates acerca dos limites legais e das políticas. Um bom exemplo é a definição, na Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/1996) (BRASIL, 1996) da quantidade mínima de professores titulados (mestrado ou doutorado) em uma universidade ou o número mínimo de horas que um professor de instituições públicas deve dedicar ao ensino. Tais parâmetros são utilizados como balizadores da política, ou seja, como uma proposição a ser seguida à risca e não como ponto de partida (o mínimo aceitável e, portanto, sinal de baixa qualidade).

O mesmo ocorre com relação aos sistemas de avaliação públicos. Tanto o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) como a política de avaliação da Capes, bem mais antiga, comumente são vistos como determinantes do como fazer, o que descaracteriza a própria natureza de um processo avaliativo. Assim, em vez de induzir a qualidade, tende a uniformizar as práticas. Ainda que essa não seja a intenção expressa nos documentos oficiais, o comportamento das instituições, cursos e programas de pós-graduação caminha nessa direção. Muitas vezes isso é reportado, no caso da avaliação institucional e dos cursos de graduação, pelo Sinaes, ao fato de ele ter fortes consequências regulatórias

(NUNES, 2012). Por outro lado, a vivência das universidades com relação às avaliações da pós-graduação tende a ser ainda mais limitante, pois ela está diretamente relacionada ao financiamento. Assim, pode-se concluir que o exercício da autonomia é visto como um risco de perda de recursos, o que leva a uma postura mais conservadora por parte das instituições. É dentro dessa cultura institucional que as IES reagiram à política relacionada à pandemia em 2020. Quando os regulamentos não dizem o que fazer, mas o que se pode fazer, fica difícil tomar uma atitude.

Diante desse cenário, pôde-se perceber três tipos de reações das IES. Algumas automatizaram as reações. Aplicaram diretamente as medidas. Por exemplo, imediatamente decidiram pela abreviação dos cursos da área da Saúde, ainda que, pela forma adotada, possam ter afetado a qualidade da formação. Adotaram procedimentos próprios da educação a distância, sem mesmo um processo de preparação para essa modalidade, confundindo o uso de técnicas com a modalidade. Este comportamento foi adotado principalmente por instituições privadas. Outras IES retardaram as reações. Ficaram impactadas. Decidiram esperar para ver o que aconteceria. Apostaram na provisoriedade do afastamento social (que foi, sim, provisório, mas foi longo). E acabaram reagindo quando não havia como demorar-se mais. Tal grupo engloba principalmente as instituições públicas. Não se pode negar que houve um terceiro grupo de IES que agiram dentro de uma racionalidade estratégica, a partir de critérios de qualidade de ensino, e de responsabilidade e compromisso social. O que não significa que também não tenham se defrontado com problemas e dificuldades.

Essas ações ou reações têm a ver, principalmente, com a função do ensino. Ou seja, estão afetadas ao princípio constitucional da autonomia didática. Isso não deixa de ser uma demonstração da dificuldade, tanto dos governos, mas também das próprias instituições para tornar esse princípio constitucional uma realidade. Pode-se dizer que a possibilidade de superação dessa dificuldade passa essencialmente por um processo de gestão que valoriza a docência.

2 Das Estratégias de Gestão em Tecnologia e Sustentabilidade

As possibilidades que se abrem para a exploração de estratégias de gestão da Educação Superior, no contexto emergente, são muitas. É o que aponta o segundo momento deste trabalho, no qual são identificados e discutidos desafios evocados pela tecnologia e pela sustentabilidade, tendo presente o momento pandêmico, o campo teórico constituído e em movimento da gestão acadêmica, no caudal das políticas e respostas institucionais. Ao identificá-los tem-se subsumida a possibilidade, senão de superá-los, ao menos a de administrá-los, isto é, lidar com sua presença sem se engolfar neles, impedindo-os, assim, de se tornarem muralhas na consecução de objetivos institucionais, o que sinaliza seu forte potencial estratégico. Desse modo, adotou-se a categorização de desafios na gestão acadêmica substancializados pelas perspectivas da tecnologia e da sustentabilidade na e da Educação Superior.

A eleição dessas categorias parte da concepção de que é pertinente lembrar que a gestão da Educação Superior envolve formas ou modalidades organizativas e relacionais inerentes aos processos decisórios, tanto nas instituições como nos Sistemas Educacionais, ainda que sejam diferentes em princípios, pressupostos e, conseqüentemente, em perspectivas. É preciso ter presente que tais diferenças transitam nos macrossistemas educativo e científico e apresentam uma natureza complexa que se caracteriza pela inter-relação de áreas e campos: conhecimentos multidisciplinares com perspectiva interdisciplinar; processos e funções; eventos emergentes; objetivos e finalidades; responsabilidades e compromissos institucionais e perante a sociedade (AUTOR 2 e AUTOR 3, 2021).

Tanto a tecnologia, quanto a sustentabilidade primam por uma dupla face que traz consigo desafios ao mesmo tempo que os modulam e sinalizam em direções estratégicas no âmbito da Educação Superior. Esta dupla face, no momento pandêmico, movimentou elementos constitutivos no campo da gestão institucional, cuja caracterização adveio de escritos e de falas acadêmicas sobre a Educação Superior, enquanto campo teórico, protagonizados pela academia nos dois conjuntos de *webinars* promovidos pela RIES. Neste movimento as duas categorias emergiram nas falas dos especialistas convidados e nas perguntas dos ouvintes partícipes. Assim as duas categorias de desafios na gestão, estão delimitadas e subsumidas como tecnologia e sustentabilidade na mediação de desafios e na mediação de estratégias. No processo analítico, subcategorias foram desvendadas por estarem alinhadas à tecnologia e à sustentabilidade e suas mediações.

2.1 Tecnologia e Sustentabilidade na Mediação de Desafios

Algumas condições das quais brotam os desafios, também os moldam e modulam. E a primeira delas advém do conhecimento sobre a vida institucional e seus propósitos. É clássica, mas sempre atual, a ênfase dada aos objetivos finalísticos, compromissos, responsabilidades e objetivos processuais, com suas composições relacionais sustentadoras dos processos que visam à consecução finalística. A compatibilização entre finalidade e processos, como repercutem no porte institucional das IES, nos seus níveis, sua extensão, o entorno comunitário (por vezes bem amplo nas universidades brasileiras de grande porte), o formato das decisões colegiadas ou de gestores, as áreas de conhecimento básicas e aplicadas, a formação profissional e docente de seus quadros de pessoal, seja docente, administrativo e de apoio, oferecem o corpo de subsídios necessários para captar os desafios. Isto sem esquecer que tais condições têm caráter constituidor (forma fundante) e instituidor (forma legitimadora e legalizadora). Identificar os desafios, saber separá-los em prioridades significa lidar com o substantivo das instituições.

O processo administrativo, nas suas distintas versões e modalidades que as várias correntes teóricas apresentam, sempre envolve uma antecipação de um futuro desejável (o plano e seus processos), uma coordenação processual, e uma avaliação assentada em algum tipo de controle sobre processos e consecução, redirecionando-os, se necessário. Alimenta-se da tecnologia, mas tem em mira a sustentabilidade institucional e ambiental. Assim, não surpreende que os desafios envolvam questionamentos e que estes alimentem o processo

avaliativo e de controle institucional e organizacional para antecipação e prevenção de problemas, evitando que os mesmos ocorram, redirecionando metas e opções. A forma de tais processos ocorrerem, embora pudesse ser mediada pela tecnologia, associada à imposição de distanciamento social faz com que a gestão precise se reprogramar para que a vida institucional prossiga em seu desenrolar, valendo-se quase que exclusivamente dos meios tecnológicos disponíveis. De modo semelhante a preocupação com a sustentabilidade ambiental e financeira preconizada pela instituição passa a ser mais tangente e preocupante com a presença de uma ameaça global, como o é a pandemia.

Assim, duas subcategorias se destacam em relação à tecnologia e à sustentabilidade: o envolvimento institucional investigativo e a atenuação de distanciamentos socioinstitucionais.

2.1.1 Envolvimento Institucional Investigativo

Apenas as IES com forte envolvimento investigativo têm condições de identificar problemas e desafios que lhes são inerentes. É o caso do desafio de fomentar a formação de futuros professores, primordialmente para os anos iniciais de escolarização, pois desde então se desenvolve uma cultura investigativa que poderia se denominar de cultura de raiz. Tal cultura é aquela que pode brotar na *alma mater* da comunidade, pois a escolarização inicial é potencialmente aquela que pode contribuir decisivamente para uma visão de mundo e uma postura em face a ele e à ciência que atenua os distanciamentos socioinstitucionais e as carências distributivas próprias das sociedades de alto consumo.

As competências administrativas para um envolvimento institucional investigativo vão além da gestão de processos, pois abrangem as áreas cognitiva, socioemocional e sociocultural. Estas dão coerência de ação, segurança e temperança na tomada de decisões as quais podem ajudar na medida em que os partícipes têm consciência de seus recursos e saberes, dos recursos comunitários e sabem usá-los com parcimônia o que se aproxima da sustentabilidade. Saber o que se conhece e do que se dispõe pode contribuir na adaptação a outros espaços, no uso da tecnologia e nas ações que mirem a sustentabilidade da instituição e da própria vida.

2.1.2 Alargamento de Possibilidades de Participação

É um dos grandes desafios que passa pela questão da mobilidade institucional, urbana, intermunicipal, estadual e até internacional. A presencialidade física torna-se proibitiva nos picos pandêmicos e passa a ser assumida pela posse de algum instrumental tecnológico - celulares, notebooks, computadores, e o seu domínio. A pergunta que surge e que se espalha nos grupos, esferas, níveis educacionais é a de como interligar o desenvolvimento de uma cultura investigativa com o desenvolvimento da cultura institucional e internacional *at home*, que traga consigo a atenuação de distanciamentos socioinstitucionais e de conhecimentos. É neste sentido que existe um alargamento de possibilidades de participação como decorrência do próprio movimento pandêmico, se professores, gestores e servidores souberem colaborar efetivamente com os alunos, objetivo finalístico das IES. Os novos modos de formar parcerias

locais, interinstitucionais, internacionais e regionais, tendo presente a questão da mobilidade *at home* torna-se uma pré-condição. Também o são os consensos provisórios – profunda raiz habermasiana – em face ao verdadeiro inimigo, o pandêmico. É subsumido, também que as instituições conheçam o sentido e o significado de campo científico (BOURDIEU, 1983), com suas implicações e que elas se perguntem sobre a quem interessa, neste momento, fomentar diferenças abissais.

2.2 Tecnologia e Sustentabilidade na Mediação de Estratégias

Enquanto a primeira categoria de desafios se dirige para identificá-los, a segunda tem como foco o desafio de enfrentar desafios por meio de estratégias. A tecnologia e a sustentabilidade são aqui entendidas como mediações de estratégias ou que as sinalizam. As políticas educacionais são reguladoras do que se passa na Educação Superior. Mas elas contemplam, também, possibilidades que se abrem para docentes, agentes administrativos, gestores da universidade e em última instância, os alunos. Cumpre identificar os espaços de liberdade. Assim, na sociedade do conhecimento, torna-se uma tarefa estratégica e imprescindível conhecer o processo de ensinar e de aprender. Cursos e programas de alargamento de experiências para professores/ gestores/servidores são necessários e vão além de conhecimentos especializados nas respectivas áreas de conhecimentos ou campos disciplinares. Cumpre também terem conhecimentos que se incorporem à sua profissionalidade como docentes de nível superior, ou como os que dão o suporte de gestão ou de serviços para o ensino. Agentes administrativos e servidores precisam ter algum conhecimento destes processos, para agirem de “olhos bem abertos” parafraseando um cineasta famoso.

Tecnologia e sustentabilidade como mediações estratégicas exigem, como primeiro passo, a clareza de fins, responsabilidades e compromissos, bem como a perspectiva e plano de adoção de procedimentos para atingi-los. Diminuir as possibilidades do acaso é condição para procedimentos estratégicos. Implica a importância de discutir onde a Educação Superior quer chegar. Duas categorias direta ou indiretamente afloram: a de modulações inclusivas e a “domicialização”.

2.2.1 Modulações Inclusivas

Assim como a expressão cultural modula a fala, a inclusão tecnológica modula a participação. Na voz de partícipes dos *webinars* já referidos, uma das grandes fragilizações do momento pandêmico é a ausência presencial de estudantes na IES. Mas como as próprias vozes lembram, as crises são de natureza cíclica e cabe enfrentar tais movimentos. Em tal contexto as IES, em suas gestões, buscam esclarecer onde querem chegar e como contribuir para que haja condições e acesso aos recursos tecnológicos que modulam o ambiente participativo. Nos ambientes turbulentos da pandemia, AUDY (2020) entende como fundamentais o que denomina de “os 3 Cs da inovação”, o conhecimento a criatividade e a coragem. A volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade parecem compor esta turbulência e os 3 Cs é que antecipam uma certa estabilidade na aceleração circundante. Tais

componentes estão imbricados na assertiva de que “...precisamos implantar propostas disruptivas como o ensino híbrido, a renda mínima, as políticas afirmativas, os ecossistemas de inovação de classe mundial.” (AUDY, 2020, p.5).

2.2.2 Novas Ambiências Acadêmicas ou “Domicialização” do Espaço de Trabalho

Alguns desafios precedem os tempos pandêmicos tal como a oscilação do ensino de graduação (certificatório) da educação como serviço ou como direito à educação, o que se torna altamente questionável na formação de professores. Tal desafio acirra-se no contexto emergente com a domicialização do espaço de trabalho, cujo domínio tecnológico e adaptação residencial assumem proporções maiores no envidar de esforços. Os protagonistas dos processos de ensino e de aprendizagem desejam um futuro sadio e melhor ao adentrar a um ensino remoto e até mesmo híbrido. As incertezas podem colocar barreiras para uma adaptação criativa aos contextos emergentes. A gestão, especialmente, tem a responsabilidade de facilitar os processos. Usar melhor conhecimentos variados, aplicar o que sabe, fazer uso da intencionalidade de olhares especializados em cada uma das questões e desafios; o problema aponta um caminho. Nos últimos anos houve uma ampliação de “expertises” em Educação Superior, provocando a emergência de novos centros de estudo sobre o campo teórico o que pode servir como ponto de convergência para repensar o reinício de práticas. Nas vozes dos *webinars*, a ampliação de fronteiras na cultura tradicional eurocêntrica (conhecimentos, língua, geopolítica, variedade de procedimentos), a pluralidade de novos atores, de novos alunos, de novos centros de estudo, os novos modos de formar parcerias, as novas redes, os novos modos de agir, abrem muitas possibilidades.

Diversos pontos de convergência que emergiram nas falas dos especialistas partícipes do conjunto de *webinars* e as reflexões aqui desenvolvidas permitem vislumbrar a continuidade da inovação na gestão da Educação Superior. Um primeiro ponto a destacar é a ampliação do uso da tecnologia em todas as possibilidades de ensino, seja remoto, híbrido ou presencial. A tecnologia se configura como uma mediação estratégica para a socialização do conhecimento, trocas, construção de novos conhecimentos e até mesmo sustentabilidade das IES, suas responsabilidades e compromissos. A tendência que se vislumbra é a sua permanência pós-pandêmica.

Outro ponto relevante advém das possíveis novas configurações de campo disciplinar na gestão da Educação Superior. A clássica discussão de Bourdieu (1983) sobre o campo científico e os embates imbricados chegam na Educação Superior privilegiando parâmetros categoriais do campo sob os critérios de temáticas e enfoques de pesquisa prevalentes: ensino e aprendizagem, programação de cursos, experiência do estudante, qualidade, sistema de políticas, gestão institucional, trabalho acadêmico, conhecimento (TIGHT, 2003). O autor resalta os seguintes descritores para a gestão institucional: prática gerencial, liderança e governabilidade, desenvolvimento e história institucional, estrutura institucional e escala econômica e prestação de contas. Tais descritores, de algum modo, tornam a gestão presente em todas as categorias da Educação Superior. No Brasil, Sander (2007), Bittar e Oliveira (2004), assim como investigadores de redes e grupos de pesquisa como a RIES, a Rede GEU,

a Rede Universitas, o CEES são alguns dos exemplares que congregam pesquisadores e grupos de pesquisa sobre a temática e que têm contribuído para a ampliação do campo teórico da Educação Superior e da sua gestão inclusive no movimento de novas ambiências acadêmicas.

Torna-se significativo o aumento da importância assumida pelas redes na Educação Superior substancializada no uso de seus espaços para estudos e até mesmo novas configurações da gestão da Educação Superior como campo teórico. As redes acadêmicas mudaram o mundo e exigiram inovações que suplantaram até publicações de tradição em decorrências da *internet* e da economia da informação². O que agrega e parece ser o amálgama para os novos tempos é a colaboração no modo de operar e na produção do próprio conhecimento, mote das redes antes mencionadas.

O último ponto a destacar é que os gestores da Educação Superior são reconhecidos como responsáveis pelas políticas, pela organização administrativa, pelo planejamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento da formação em nível superior e pela construção do conhecimento. Participam, na forma democrática, da condução do sistema ou da vida das IES como dirigentes, docentes, técnicos, lideranças; convivem com tensões e riscos; com o emergente e o instituído; com paradoxos e conflitos, com concordâncias e dissensos (AUTOR 2 e AUTOR 3, 2021).

3 Dos Exemplares Institucionais

Nesse contexto pandêmico, ainda longe de ser superado, considerando as características presentes no mundo global, respostas institucionais tornam-se relevantes e, quando propositivas, adquirem maior significado. Representam a força otimista de propulsão indispensável à superação de impasses e incógnitas que permeiam a sociedade em geral, em seus mais diversos segmentos. Instituições universitárias são, por natureza, sementes de novas ideias e geradoras de novos conhecimentos. Por isso a importância, nesse momento, de buscar examinar diferentes respostas institucionais capazes de oferecer pistas, indicar procedimentos, com o intuito de fomentar uma gestão universitária capaz de superar impasses e dar uma guinada rumo a novas possibilidades. Para concretizar esta busca tomou-se como exemplo uma universidade comunitária, cuja explanação se apresenta, a seguir.

No Brasil em geral, mas, em especial no Rio Grande do Sul, há uma gama de IES denominadas Comunitárias, ICES – Instituições Comunitárias de Educação Superior, segundo o marco jurídico estabelecido pela Lei nº 12.881/2013 (BRASIL, 2013). Não são públicas, isto é, não são mantidas pelo poder público, mas também não são privados como as mantidas pela iniciativa privada empresarial. São públicas não-estatais; não têm um dono, nem distribuem lucros a acionistas; os resultados financeiros, oriundos de suas mensalidades e outros serviços educacionais e de pesquisa que desenvolvem, geridos por suas mantenedoras

² É o que Moreira (2012) exemplifica, mostrando casos nos quais o mercado *on line* supera o do papel ao mesmo tempo em que surgem formas mais sociais de produção acadêmica.

(normalmente fundações) são reinvestidos nas próprias instituições atendendo a sua finalidade educativa e científica. São, portanto, autônomas, autossuficientes, financeiramente, com possibilidade de concorrer a editais públicos.

Encontram-se vinculadas ao Sistema Federal de Educação. Criadas, em sua maioria, a partir de meados do século passado, por iniciativa de lideranças comunitárias, cansadas de esperar pela Educação Superior pública, em suas comunidades de origem, que envidaram inúmeros esforços a fim de oferecer a seus jovens a oportunidade de avançar em níveis superiores de formação (LONGHI, 1998). Cotizaram-se, criaram estratégias empreendedoras, comprometeram-se com seu entorno, tornaram-se regionalizadas e continuam enfrentando as adversidades de forma associativa e articulada (COMUNG, 2020)³.

Caracterizadas por iniciativas de gestão democrática e participativa (respeitadas as peculiaridades institucionais), escolhem, periodicamente, dirigentes das IES e representantes das comunidades locais, especialmente das prefeituras, para seus conselhos e órgãos fiscalizadores (SCHMIDT, 2009). Frequentemente lideram Conselhos de Desenvolvimento Regional, participando, ativamente, dos Polos de Desenvolvimento Tecnológico do Estado e de outras frentes de ação coletiva regional.

O cenário que se apresenta à Educação Superior em geral e, em particular, às IES que dependem de suas comunidades para manter seu equilíbrio financeiro, acoplado à manutenção de infraestrutura e corpo docente e técnico está profundamente afetado pelas circunstâncias impostas pela crise da saúde, econômica e social. Nessa conjuntura o papel da gestão institucional é desafiador. Há um enorme contingente de alunos que precisam reposicionar-se em suas pretensões de continuar seus estudos nessas IES. Muitos alunos e suas famílias precisaram e continuam precisando contingenciar gastos. As propostas de ensino híbrido implicam, necessariamente em investimentos tecnológicos ágeis para além da manutenção do corpo institucional de docentes, de técnicos e de funcionários, indispensáveis à obtenção dos fins da Educação Superior, o que significa um grande desafio do ponto de vista da sustentabilidade.

Entretanto, tais dificuldades não impediram que as gestões dessas IES as mantivessem ativas e comprometidas com sua missão, buscando tomar decisões fundamentais para a sustentabilidade planetária face à sobrevivência global e da própria instituição durante a crise econômico-financeira que se instalou. Sem dúvida, continua requerendo muita agilidade e criatividade no uso e ampliação de todos os recursos, em especial os científicos e tecnológicos. Na tentativa de ilustrar e, também, analisar o esforço empreendido por uma dessas IES Comunitárias, apresenta-se, a seguir saídas e impasses vivenciados pela Universidade de Passo Fundo - UPF, durante esse período. Cada vez torna-se mais importante buscar na experiência vivida, a fim de não desperdiçá-la (SANTOS, 2004), os entraves e os

³ No Rio Grande do Sul, essas instituições se articulam por meio do Comung (Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas). Em Santa Catarina, estão congregadas pela Acafe (Associação Catarinense de Fundações Educacionais). Em nível nacional, as instituições comunitárias congregam a Abruc (Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior).

avanços obtidos (AUTOR 2 e AUTOR 3, 2008). O aprofundamento dos conhecimentos necessários para que a ciência seja prudente e capaz de dar sustentabilidade à vida humana, fragilizada pela pandemia, não pode desconsiderar a importância da autonomia e sustentabilidade institucionais tão destacadas por Burton Clark (2006), em seus estudos acerca da Universidade empreendedora.

A farta quantidade de informações institucionais obtida, conforme já especificado na Introdução deste texto, permitiu, após análise de seu conteúdo, o estabelecimento de duas grandes categorias a classificação das ações de para gestão institucional, face à pandemia: a) *macrodecisões institucionais* – entendidas como aquelas que envolveram a Instituição como um todo, abrangendo várias áreas do conhecimento, em sua maioria de forma interdisciplinar embora tendo sempre presente a área da saúde em sua diversidade e complementariedade – em sua maioria tais ações tiveram reflexo direto na comunidade local e regional; b) *ações de ensino, pesquisa e extensão* – entendidas como aquelas dirigidas especialmente à área acadêmica (envolvendo alunos, funcionários e docentes) cujas consequências também alcançaram repercussão na comunidade local e regional.

O Quadro 1, a seguir, apresenta a distribuição das principais ações de gestão desenvolvidas pela UPF, durante o período desde o início da pandemia na região (março) até meados do mês de novembro de 2020. Ao longo da pandemia inúmeras outras decisões foram tomadas com objetivos específicos como as apresentadas nesse quadro. Cabe destacar algumas por sua relevância e impacto tanto na comunidade acadêmica quanto na comunidade local e regional.

Quadro 1. Ações de gestão desenvolvidas durante a pandemia – UPF 2020

Macro Decisões Institucionais	Ações de Ensino, Pesquisa e Extensão
<ul style="list-style-type: none"> - Comitê de Prevenção e Controle - COVID-19 - Centro de Operações de Emergência em Saúde e Educação no âmbito local- COE-E local – Planos de contingências – etapas - Criação do Site: http://www.upf.br/coronavirus - Política de Flexibilização Financeira da FUPF - Empréstimo de computadores para estudantes - Articulações com e entre os Campi da UPF via RádioUPF e UPFTV (Youtube) - Parcerias Comunitárias - Prefeitura Municipaloutras IES – Associações de Municípios - Tele atendimento - Programa Rede de Cuidados Territoriais - Observatório Regional de Saúde - Laboratório de Diagnósticos da Covid-19 - Rede de Cuidados 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino remoto – modalidade híbridadiferentes plataformas - Atividades práticas e Estágios segundo protocolos - Atividades formativas interdisciplinares acerca da pandemia (debates, encontros formativos, compartilhamento de experiências, nos diversos cursos graduação e pós-graduação) - VII Semana do Conhecimento – <i>on line</i> - Balcão do Trabalhador redirecionado àpandemia - Aulas de música para adolescentes - Cartilha com orientações e cuidados sobre a Covid-19 e a Diabetes. - Eventos <i>on line</i>- Seminários, reuniões, encontros - Aulas Teórico-práticas – Centro de Simulação Realística - Tutoriais para estudantes e docentes - Oficinas do Creati <i>on line</i> (para idosos) - Produção de Equipamentos - Aventais máscaras - Protótipo de automatização baseado na ventilação manual de emergência - Impressão 3D de protetores faciais e válvulas para respiradores para os hospitais de referência em Covid-19 - Elos Solidário – campanhas de arrecadação - FEAC Responde - consultas <i>on line</i> - Escola de Extensão da UPF: <ul style="list-style-type: none"> - Minicursos (gratuitos); - Série Diálogos (4 encontros) envolveu a Reitoria, lideranças comunitárias e convidados especiais.

Fonte: Os autores – pesquisa no site da IES.

O *Comitê de Prevenção e Controle*, foi a primeira macro decisão institucional tomada pela Reitoria com o objetivo de proteger, imediatamente, a saúde das pessoas e estabelecer as linhas gerais de procedimentos para preservar a segurança no desenrolar das demais atividades acadêmicas.

Outra foi a *Política de Flexibilização Financeira* emitida pela mantenedora, preocupada em oferecer à comunidade modos de fazer frente às limitações financeiras das famílias e dos próprios estudantes, refletindo-se na sustentabilidade institucional. O mencionado Plano apresenta descontos variados vinculados à pontualidade de pagamentos; regularização da inadimplência; oportunidades de parcelamento de pagamentos mediante negociação, através de um canal *on-line* exclusivo para tratamento de questões financeiras.

O *Teleatendimento* desenvolvido de forma interdisciplinar e interprofissional, contando com diferentes estudantes, professores e funcionário de cursos da área da saúde (medicina, enfermagem, fisioterapia, farmácia e psicologia) exigiu grande articulação, porém teve ampla repercussão. O serviço funcionou nos três turnos, utilizando os telefones da universidade e telefones celulares disponibilizados pela Prefeitura para realização de atendimentos também via “Whats App” levando informações, esclarecimentos, acompanhamento e apoio solidário a mais de 11.000 (onze mil) pessoas (na última divulgação dos dados, em novembro de 2020). Tal serviço originou o *Programa Rede de Cuidados Territoriais* com ações de atendimento direto na comunidade e pelo teleatendimento colaborando na vigilância epidemiológica. Estudantes e professores de 14 (quatorze) cursos de graduação, 2 (dois) Programas de Residência Multiprofissional e Projetos de Extensão, deslocaram-se aos territórios mais vulneráveis do município para realização de visitas domiciliares. As ações foram realizadas com a finalidade de fazer o rastreamento de casos de covid-19, o fortalecimento de ações da atenção básica no sentido de ampliar as possibilidades de atendimento de doentes crônicos, situações de vulnerabilidade social e possíveis tratamentos interrompidos pelo contexto da pandemia. Além disso, ações formativas sobre temáticas como a pandemia, violência doméstica, leituras de realidade, foram desenvolvidas com todos os envolvidos. Tal estratégia até o momento atingiu cerca de 40 mil pessoas direta e indiretamente.

Um último destaque cabe ser feito a diversos programas institucionais já existentes, mas que ao serem redirecionados para colaborar na pandemia, ressignificaram-se. Por exemplo, o *Balcão do Trabalhador*, existente na sede e em outros Campi da UPF, tornou-se um espaço onde a comunidade pode buscar informações sobre dificuldades decorrentes da pandemia como legislação trabalhista, dispensas, horários reduzidos, proteção à sobrevivência, direitos e deveres da classe empresarial e dos funcionários e colaboradores. Se os gestores desses programas não tivessem se mobilizado na inserção solidária do *Teleatendimento*, algumas áreas teriam permanecido alienadas face ao problema global concretizado localmente.

O uso constante da mídia e da tecnologia disponível na sede e nos campi da Instituição garantiram a realização de inúmeras atividades antes presenciais como as oficinas do CREATI para idosos, aulas de música para adolescentes, a Escola de Extensão, bem como permitiram a realização de novas atividades como a série Diálogos da Reitoria, a elaboração de cartilhas específicas sobre a doença e outras frentes como o quadro apresenta.

Nem todas as ações foram novas na vida acadêmica, porém, com certeza provocaram readequações que se configuraram como inovadoras no sentido de que não se esperavam ganhos sociais e pedagógicos tão significativos no decorrer de uma crise tão global como essa. Novas formas/modelos de gestão emergiram decorrentes da solidariedade, da ajuda mútua, do simples fato de ouvir pessoas cujas vozes jamais tinham tido oportunidade de expressão, independente de idade ou condição social. No caso da UPF, o Teleatendimento em parceria com serviços públicos pôde reconfigurar demandas inimaginadas que conseguiram

ser captadas diretamente com as pessoas e servem agora para redirecionar projetos de ensino, pesquisa e extensão. Ao ser solidária, atender à comunidade, a Instituição recebeu muito mais do que imaginava. As lições da experiência contribuirão, sem dúvida, para a atuação dos gestores e na formação contínua de docentes, funcionários e estudantes. Entretanto, tais avanços não significam que as crises estão superadas. A resistência a mudanças e a estagnação perpassam a vida acadêmica atual.

4 Encaminhamentos Reflexivos

Mais do que conclusivo, o presente estudo permite encaminhamentos que podem abrir espaço para reflexões e argumentos adicionais, tendo como referência o princípio de que a diversidade opinativa, quando ancorada em dados e informações procedentes e confiáveis, aproxima-se de uma captação das interpretações e significados das realidades circundantes.

A experiência, em 2020, de ter de gerir a Educação Superior em meio à pandemia do novo coronavírus trouxe à tona os desafios de concretizar a autonomia acadêmica para além dos discursos. Nesta linha destaca-se que as políticas emanadas de ações governamentais, e direcionadas para a sociedade em geral e para a Educação Superior em específico, afetam as decisões. As composições que têm presença neste nível de ensino são desafiantes sim, pelos embates econômicos e ideológicos potencializados pela *entourage* pandêmica. É inegável que a emissão de decisões de ordem governamental, no âmbito da Educação Superior, trouxe mais possibilidades que determinações.

No entanto, o avanço na direção de decisões autônomas e inovadoras tem esbarrado na cultura institucional muito mais de reação do que de protagonismo nas instituições de Educação Superior. É neste entorno que as duas categorias maiores foram construídas a partir de pronunciamentos nos *webinars* promovidos pela RIES: a tecnologia e a sustentabilidade na mediação de desafios e de estratégias. Tais categorias substanciadas no envolvimento institucional investigativo e na atenuação de distanciamentos socioinstitucionais, são indicativos da introdução de novos modos de relacionamento e operação na vida institucional, tanto nas modulações inclusivas como nas novas ambiências acadêmicas (“domicialização” do espaço de trabalho) para a categoria ligada à questão estratégica. Tem-se clareza que a visualização de possibilidades para viver num mundo melhor e sustentável pode ser fortalecida na condução da gestão, considerando necessidades, compromissos, experiências de diferentes IES e o papel da tecnologia nesses processos.

No caso analisado, identifica-se que a gestão institucional foi desafiada a mobilizar seus recursos humanos e tecnológicos, envolvendo lideranças acadêmicas e comunitárias. Os depoimentos de estudantes e demais participantes evidenciam que a interdisciplinaridade e a diversidade de áreas, atuando conjuntamente, a preocupação com a sustentabilidade em todos os sentidos, os fez crescer e entender a importância do coletivo, da solidariedade e do compromisso da Educação Superior perante a comunidade local e a vida no mundo.

A visão panorâmica das reações das IES, bem como o olhar específico para uma IES, feito neste artigo, indica que a pandemia se constituiu em uma oportunidade para o exercício da autonomia. Só que para isso é preciso fazer uma leitura adequada das medidas de política educacional e sanitária. Em primeiro lugar, urge entender que concessões não são regras. Não significam medidas que devem ser tomadas, mas abertura de possibilidades para medidas emergenciais e (quicá) inovadoras. Em segundo lugar, cabe entender que os limites não são meros obstáculos, mas medidas para evitar abusos. Autonomia anda *pari passu* com limites de convivência institucional, e não se opõem à inovação. Afinal, se está lidando com um direito social. Entende-se, pois, que a Educação Superior pode sair fortalecida da pandemia se realmente as gestões institucionais buscarem desenvolver inovações acadêmico-pedagógicas (no sentido amplo da expressão). Isso significa valorização do ato de ensinar como processo coletivo e autoral, especialmente se articulado com a pesquisa e a extensão. Aquelas IES que reduzem o ensino à transmissão de conhecimentos, muitas vezes automatizado, relegando o professor a um mero repassador (ou controlador de aplicativo), estão condenando o país ao retrocesso. É o mesmo movimento que leva a Educação Superior a assumir uma posição subalterna com relação aos países hegemônicos. Entende-se que só há Educação Superior (que mereça esse nome) se houver protagonismo de gestores, docentes, discentes e técnicos-administrativos. Trata-se de um compromisso institucional a ser assumido com o conjunto da sociedade.

Um último ponto importante e estreitamente ligado ao direito social, é o de que no contexto pandêmico e governamental do ano de 2020, certos conceitos adquiriram novos significados, os quais implicam construções teóricas e práticas institucionais para além das que até então, predominavam. É o caso do próprio sentido de tecnologia e de ciência que se ampliaram sobremaneira, saíram de suas comportas, pois ao mesmo tempo em que estes conceitos apontaram para maior autonomia, trouxeram o viés da exigência da norma gerada na política – da luta pela sobrevivência. A ressignificação da tecnologia é encaminhadora dos novos sentidos que a própria sustentabilidade está assumindo. Além da visão ambiental, institucional e econômica, a tecnologia vem acompanhada da sustentabilidade do ser humano saudável e seguro em todas as suas ambiências, sejam elas físicas, institucionais, sociais, econômicas. A Educação Superior e sua gestão estão no cerne da sobrevivência, como direito social e como compromisso civilizatório. A gestão da Educação Superior pode ocupar um espaço sem precedentes no processo de ressignificação da C&T para a sobrevivência. É a nova sustentabilidade do ser humano e do seu *habitat*, desafio substantivo, que a Educação Superior e o uso da tecnologia podem fazer emergir dos anos de 2020.

Referências

- AUDY, Jorge. Os 3Cs da inovação. **Zero Hora**, Porto Alegre, 12 e 13 setembro de 2020. p.1.
- BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de (Org). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004. 85-7490-313-2.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 13.^a ed., 2010.1317p. ISBN 85-2308-197-2

BOURDIEU, Pierre. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (Org.). **Bourdieu – Sociologia**. São Paulo: Ática. 1983. p.122-155. ISBN 50-8045-97-2.

BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20238603/do1-2017-05-26-decreto-n-9-057-de-25-de-maio-de-2017-20238503. Acesso em: 22 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 27 dez 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm Acesso em: 05 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020 e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Brasília, DF: Presidência da República, 2020b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14040.htm. Acesso em: 27 dez. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 934, de 1º de abril de 2020**. Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Brasília, DF: Presidência da República, 2020a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv934.htm. Acesso em: 27 dez 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CP nº 5, de 28 de abril de 2020**. Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2020c. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CP Nº 9, de 8 de junho de 2020**. Reexame do Parecer CNE/CP nº 5/2020, que tratou da reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2020d. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=147041-pcp009-20&category_slug=junho-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CP N° 10, de 16 de junho de 2020.** Prorrogação do prazo a que se refere o artigo 60 do Decreto n° 9.235, de 15 de dezembro de 2017, para implantação de instituições credenciadas e de cursos autorizados, em razão das circunstâncias restritivas decorrentes da pandemia da COVID-19. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2020e. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=153561-ppc010-20&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CP N° 11, de 7 de julho de 2020.** Orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da Pandemia. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2020f. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=148391-ppc011-20&category_slug=julho-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CP N° 15, de 6 de outubro de 2020.** Diretrizes Nacionais para a implementação dos dispositivos da Lei n° 14.040, de 18 de agosto de 2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo n° 6, de 20 de março de 2020. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2020g. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=160391-ppc015-20&category_slug=outubro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CP N° 19, de 8 de dezembro de 2020.** Reexame do Parecer CNE/CP n°15, de 6 de outubro de 2020, que tratou das Diretrizes Nacionais para a implementação dos dispositivos da Lei n° 14.040, de 18 de agosto de 2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo n° 6, de 20 de março de 2020. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2020h. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167131-ppc019-20&category_slug=dezembro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. **Resolução CNE/CP N° 2, de 10 de dezembro de 2020.** Institui Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação dos dispositivos da Lei n° 14.040, de 18 de agosto de 2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas pelos sistemas de ensino, instituições e redes escolares, públicas, privadas, comunitárias e confessionais, durante o estado de calamidade reconhecido pelo Decreto Legislativo n° 6, de 20 de março de 2020. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2020i. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167141-rcp002-20&category_slug=dezembro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 dez. 2020.

CAMBI, Franco. **História da pedagogia.** São Paulo: UNESP, 1999. 704 p. ISBN 85-7139-260-9.

CLARK, Burton. Em busca da universidade empreendedora. *In*: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. (Org.) **Inovação e empreendedorismo na universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. 461 p. ISBN 85-7430-595-2.

COMUNG – CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS.

Sobre o Comung. Disponível em: <https://comung.org.br/eventos/webinar-comung/>. Acesso em 06 nov. 2020.

ESTUDANTES DE MEDICINA VÃO AJUDAR NA PANDEMIA DE COVID-19 NA ITÁLIA. **Jornal Nacional**. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/03/17/estudantes-de-medicina-va-ajudar-na-pandemia-de-covid-19-na-italia.ghtml>. Acesso em: 28 dez.2020.

AUTOR 2. & AUTOR 2. A universidade comunitária: forças e fragilidades. *In*: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília. (Org.) **Educação superior no Brasil – 10 anos pós-LDB**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008. 348 p. ISBN 978-85-86260-86-5

AUTOR 2 & AUTOR 3. Gestão da Educação Superior. . *In*: MOROSINI, Marília (Ed.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior- EBES**. V. 1 Porto Alegre, EDPUCRS, 2021. 504 p. ISBN 978-65-5623-005-4

AUTOR 1. Política de Educação Superior. *In*: MOROSINI, Marília (Ed.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior- EBES**. V 1. Porto Alegre, EDPUCRS, 2021. 504 p. ISBN 978-65-5623-005-4

HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedex**, [s. l.], ano XXI, n. 55, nov. 2001.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2019**. Brasília, Inep, 2020. Disponível em <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 06 out.2020.

LONGHI, Solange Maria. **A face comunitária da universidade**. 1998. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

MOREIRA, Carlos André. **A última página da Britânica**. Reportagem Especial. Porto Alegre, Zero-Hora, 17 de março de 2012, p.4 e 5.

MOROSINI, Marília (Ed.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior- EBES**. 2v. Porto Alegre, EDPUCRS, 2021. 952 p. ISBN 978-65-5623-005-4 e ISBN 978-65-5623-007-8

NUNES, Edson de Oliveira. **Educação superior no Brasil: estudos, debates, controvérsias**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.592p. ISBN 978-85-7617-253-6.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007. 136 p. ISBN 978-85-9884-361-2.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *In*: SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.) **Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado**. São Paulo: Cortez, 2004. 821p. ISBN 978-85-2490-983-2.

SCHMIDT, João Pedro (Org.) **Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009. 395p. ISBN 978-85-7578-226-2.

SGUISSARDI, Valdemar . Regulação estatal versus cultura de avaliação institucional?
Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 857-862, nov. 2008.

TIGHT, Malcom. **Researching higher education**, London, SRHE and open Univeristy,
General Editor: Heather Eggins, 2003, 257p. ISBN 03-3521-117-8.

UPF – UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. **Orientações à comunidade acadêmica**.
Disponível em: <https://www.upf.br/coronavirus>. Acesso em diversas datas entre agos e nov de 2020.