

## 8

# A Universidade do Futuro

*Luiz Roberto Giorgetti de Britto*

### INTRODUÇÃO

A USP vive neste começo de século, ao completar 75 anos de sua criação, um momento de transformação e ao mesmo tempo paradoxal. Ao lado de seu crescimento visível e do reconhecimento que tem conseguido como fonte de desenvolvimento, questiona-se sobre as suas fontes de financiamento, propósitos, missões, seu gerenciamento e sua inserção na sociedade atual. Esses questionamentos são muito importantes para uma instituição que, pela natureza de sua atividade, deve preocupar-se constantemente com o presente e o futuro, com um olhar no passado.

Olhar para o futuro sempre foi uma característica do ser humano e que se manterá provavelmente para sempre. Pensar no futuro da Universidade nada mais é do que a expressão dessa curiosidade humana e caracteriza uma atitude antecipatória fundamental. Sem dúvida, a Universidade deve ser contemporânea do seu tempo, mas deve olhar continuamente para o futuro, que é um tema que permeia todas as áreas que são apresentadas neste livro. No passado, as universidades educaram as elites e produziram pessoal de alta qualificação para as economias

locais e regionais, mas agora precisam trabalhar em uma escala global, característica do mundo moderno.

Os desafios que a Universidade enfrentará nos próximos 25 anos são imensos e este capítulo trata dessa questão fundamental para os destinos da milenar instituição universitária, que retém grande parte dos seus vícios originais e que necessita urgentemente de um grande projeto para fazer frente às novas demandas de uma sociedade em rápida transformação.

#### A UNIVERSIDADE NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Da mesma forma que a humanidade já assistiu e conviveu com várias revoluções, como a revolução agrícola e a revolução industrial, vive-se, no momento, uma revolução do conhecimento. Segundo alguns pensadores, o conhecimento acumulado no mundo dobra atualmente a cada dois anos, o que coloca uma dimensão nova para o tema central de que se ocupa a Universidade.

O conhecimento é, ao mesmo tempo, crucial para a produção, geração de riqueza e o desenvolvimento, o que implica a necessidade de ações rápidas e eficientes para que a Universidade possa continuar a desempenhar seu papel fundamental de formar profissionais com visão crítica em diversas áreas do conhecimento. Há obviamente uma necessidade premente de maior dinamismo, versatilidade e flexibilidade no âmbito da Universidade, que possa permitir o acompanhamento da velocidade de evolução do conhecimento e o desenvolvimento de novas formas de trabalhar esse conhecimento. Algumas medidas recentes visando à descentralização administrativa e desburocratização da Universidade, conforme abordado no capítulo I, representam pontos de partida para as mudanças necessárias, mas aspectos acadêmicos, como a estrutura departamental rígida, os currículos pouco flexíveis, a reduzida mobilidade de alunos e professores e a formação estacionária dos docentes são pontos que deverão ser reavaliados e modernizados o mais cedo

possível. No século XXI, o docente deve tornar-se mais um incentivador, um motivador e um orientador do que um professor do tipo clássico, exclusivamente dedicado à sala de aula. E deve ser também pesquisador, envolvido ativamente na geração de conhecimento.

A densidade de conhecimento que está disponível hoje, com as ferramentas da tecnologia da informação, é tão grande que é impossível e desnecessário reproduzi-lo em sala de aula; ao invés disso, o docente deve atuar como um tutor presente, atualizado e eficiente, o que contribuirá decisivamente para a formação de profissionais com visão moderna, inter e multidisciplinar, e portanto mais aptos a aprender e a contribuir de maneira importante com a sociedade. As recentes mudanças implementadas nos vestibulares da Fuvest e da Unesp, na direção da formulação de questões interdisciplinares, devem ser olhadas como uma tendência na direção da modernidade e como um reconhecimento das transformações necessárias até mesmo no nível do ingresso na Universidade.

O hoje chamado ensino de qualidade deverá ser transformar claramente em educação de qualidade, que já é a demanda que se apresenta para a Universidade atual. Em mais 25 anos, certamente esse desafio estará muito mais presente, exigindo ações antecipatórias eficientes. O conceito de qualidade, que é um aspecto da atividade da Universidade do qual não se poderá nunca prescindir, evolui na mesma direção, de modo que transmitir conhecimento como se fazia há vinte anos, e se faz ainda em diversas instituições, não mais poderá ser estimulado, em favor de um modelo mais interativo e integrativo, requisito da sociedade moderna em geral. A formação universitária envolverá muito mais a pesquisa, o pensamento, a seleção de informações e a sua compreensão. Redes de ensino e educação em geral são possibilidades importantes nessa área, da mesma forma que as redes de pesquisa, comentadas abaixo, e que já são uma realidade. Centros de excelência em ensino serão poucos daqui a 25 anos, e a USP deve preparar-se para ser um deles e para interagir com os demais.

As universidades estaduais paulistas têm grande competência educacional instalada, da mesma forma que várias universidades federais, além de algumas (poucas) instituições privadas. No futuro, os alunos dessas instituições deverão poder participar mais de atividades regulares e eventuais em qualquer instituição onde haja um centro de excelência; a formação de um profissional moderno não permitirá mais que um aluno, ingressando pelo vestibular, passe quatro, cinco ou seis anos dentro de uma única instituição, sempre vivenciando o mesmo ambiente e modelo.

Ao contrário, a mobilidade e flexibilidade deverão ser as marcas da educação superior no futuro, e as universidades deverão agir no sentido de identificar seus pontos comuns, áreas de excelência e possibilidades de interação e integração, como forma de atuarem como um verdadeiro sistema de educação superior. A reforma universitária de quarenta anos atrás continha um pouco desse espírito, e ele nunca foi tão atual e necessário como agora e será certamente crucial nas próximas décadas.

#### A EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE

O desafio numérico que se apresenta às universidades é impressionante. Há quase 150 milhões de estudantes universitários no mundo no momento, e é antecipado que esse número deva praticamente dobrar por volta do ano de 2034. É nesse ambiente que a USP estará inserida na ocasião, e esses dados representam também colocações fundamentais para as lideranças universitárias, que necessitam conhecer as perspectivas que existem em relação à demanda pela formação universitária. A educação superior claramente tende a ser mais universal na sociedade atual, como foi a educação fundamental no século XIX e o ensino médio no século XX. O percentual de jovens inseridos no ensino superior no Brasil é ainda muito pequeno, representando pouco mais de um terço da média do número equivalente nos países mais ricos, o que coloca uma necessidade evidente de expansão que tem que ser feita com qualidade

e inclusão social. Essa demanda é ao mesmo tempo muito importante socialmente e coloca problemas novos para a Universidade.

Conforme visto no capítulo 6, o poder público não tem potencialmente condições de bancar esse crescimento, em função das muitas outras questões com que se defronta. A expectativa de que o Estado não poderá financiar a expansão do sistema de ensino superior brasileiro sugere que aquele imenso desafio quantitativo deva ser alvo de uma redefinição da educação superior, e o chamado ensino a distância, usando recursos da tecnologia da informação, é uma alternativa viável e potencialmente eficiente. Evidentemente, o ensino presencial continuará sendo fornecido e priorizado pela Universidade, e terá, com as mudanças esperadas para as próximas décadas, um papel cada vez maior na formação geral de profissionais de alta qualidade. No entanto, a educação a distância permitirá um crescimento do sistema sem expansão física, que parece uma solução necessária e inevitável na situação apresentada no momento.

A aprovação pelo Conselho Universitário da USP do primeiro curso de graduação a distância (licenciatura em ciências) é emblemática, significando que finalmente a Universidade assumiu um papel pró-ativo no tema, e essa primeira experiência certamente produzirá bons frutos, devendo inclusive contribuir para modernizar o ensino tradicional, presencial, já que a produção de material didático para a educação a distância fará com que todos se preocupem com o conteúdo oferecido atualmente a seus alunos de graduação nos cursos presenciais.

O desenvolvimento necessário das ferramentas necessárias ao ensino a distância claramente oferecerá novas perspectivas para o ensino presencial, contribuindo para sua modernização. Mesmo que essa iniciativa delimitada, inicial, da USP seja dirigida preferencialmente a profissionais que já atuam como professores de ciências no ensino fundamental, graduados do ensino superior com alguns anos de conclusão de curso e outros grupos, é possível que esse curso se torne cada vez mais atraente

para jovens ingressantes no ensino superior, integrantes de uma geração que nasceu e cresceu com a internet. O formato educacional vigente na Universidade nos dias de hoje permanecerá presente, mesmo em certa porcentagem do tempo nos cursos de educação a distância, já que é consenso que o encontro pessoal de professores, educadores, tutores e alunos é algo insubstituível em termos do desenvolvimento pessoal.

Alternativa que será crucial no futuro é a implementação de cursos mais curtos, tipicamente de dois anos, visando à formação mais rápida de um profissional qualificado para o mercado de trabalho, nos moldes das atuais Fatecs. Várias universidades de países desenvolvidos oferecem esses diplomas e possibilidades de que os egressos desses cursos passem eventualmente a cursar outras carreiras no sistema tradicional. Esse sistema, dentro da Universidade do Futuro ou em um sistema paralelo, integrado ao sistema de ensino superior público e mesmo ao sistema privado, poderá representar forma importante de expansão do sistema como um todo, mantendo a contribuição social que se espera do meio universitário.

#### CARREIRAS NA UNIVERSIDADE DO FUTURO

Na mesma linha da necessidade de modernização do ensino, é preciso considerar que é possível que vários cursos que a Universidade deverá oferecer em 2034 ainda não existem, e não se pode facilmente prever quais serão. Mas poucos poderiam imaginar, há vinte anos, cursos de graduação em tecnologia da informação, relações internacionais, gerontologia e políticas públicas, para citar alguns exemplos próximos.

Fazendo um exercício de futurologia baseado puramente no presente e nas expectativas do mundo atual, é possível que a Universidade deva incluir, daqui a 25 anos, cursos formais de graduação em biotecnologia, bioinformática, empreendedorismo, gestão de projetos, *design* visual, nanotecnologia e inteligência artificial, entre vários outros. Já existem disciplinas com essas tendências, especialmente na área da pós-

graduação, mas a sociedade demandará futuramente profissionais formados em cursos regulares de graduação em áreas como aquelas, o que produzirá novas carreiras. Essa é seguramente uma das questões mais candentes que se apresentam aos gestores da Universidade nos próximos anos, e que envolvem o rompimento de barreiras da estagnação e, frequentemente, da incompreensão.

É importante lembrar que uma nova Universidade foi recentemente criada na Califórnia, a Singularity University, com apoio da Nasa e Google Co., que tem a missão de reunir estudantes de graduação e pós-graduação para compreender as novas tecnologias e suas interações em benefício da humanidade, e que deverá formar profissionais em algumas das áreas mencionadas. A chamada singularidade tecnológica, irreversível e exponencial avanço tecnológico, deverá guiar muitos passos da Universidade do Futuro.

A evolução da sociedade deve ser acompanhada de perto dentro do projeto da Universidade do Futuro e, a julgar pela situação neste início de século, as carreiras que envolvem a saúde e bem-estar pessoal e coletivo, a tecnologia da informação e as questões globais, como o meio ambiente, energia e a evolução tecnológica em geral, são essencialmente as tendências predominantes em termos de demanda profissional em nosso meio.

#### ENSINO OU PESQUISA?

O dilema ensino *versus* pesquisa está presente na universidade atual, e tem gerado muitas discussões e mesmo tensões internas. Desde a experiência pioneira e marcante implantada na Universidade de Berlim por von Humboldt, por volta de 1810 (Jónasson, 2008), esse modelo vem sendo escolhido pela maioria das universidades de primeira linha como o mais adequado para, concomitantemente, fazer frente à necessidade da formação de profissionais competentes e à demanda por avanços científicos e tecnológicos.

No meio acadêmico, ao mesmo tempo em que o ensino deve ser moderno e eficiente, há uma pressão interna para que a produção científica (e a inovação) sejam cada vez mais incrementadas, até porque a USP é uma das principais responsáveis pelo crescimento notório da visibilidade científica crescente do Brasil nas últimas duas décadas (ver capítulo 4 deste livro, “O Futuro da Pesquisa e da Sustentabilidade”).

O termo “universidade de pesquisa”, frequentemente usado por acadêmicos para definir a USP e algumas outras instituições, não é apropriado a não ser que a Universidade assuma a sua prioridade na pesquisa, eventualmente em detrimento das outras atividades-fim. No entanto, o dilema aparentemente não existe, já que a Universidade tem uma atividade de ensino intensa, reconhecida pela sociedade como importante na formação de recursos humanos de alta qualidade, e cada vez mais intensamente atividades de extensão e culturais de modo geral.

Além disso, é notório que as atividades de ensino e extensão têm vínculos indissociáveis com a pesquisa, e é cada vez mais frequente que atividades consideradas puramente de ensino ou de extensão produzam conhecimento novo e, portanto, imbriquem-se com as atividades de pesquisa. Alguns exemplos evidentes desse fato são as atividades pró-ativas em diversos cursos formais de graduação que geram projetos e até mesmo inovações tecnológicas, e, do lado da extensão, as atividades assistenciais dos hospitais universitários que representam fonte de pesquisa inestimável.

Esse modelo híbrido, já definido literalmente há mais de um século como mais apropriado, é o que se espera da Universidade do Futuro. O investimento prioritário em pesquisa produz o risco de transformar a Universidade em um instituto de pesquisa, e o investimento prioritário em ensino pode transformá-la em um estabelecimento de ensino superior como qualquer outro. A produção do conhecimento, aliada a sua transmissão e disseminação, é seguramente o melhor modelo para a Universidade, e tem sido aplicado até mesmo em grandes projetos de

pesquisa, como os chamados Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão (os Cepids, da Fapesp) em que, ao lado da pesquisa competitiva em nível internacional, há investimento em difusão do conhecimento. É preciso considerar, nesse ponto, que a pós-graduação, como se conhece hoje, surgiu em parte como resultado das discussões sobre ensino *versus* pesquisa, como uma separação em duas atividades com ênfases diferentes, e é o modelo vigente hoje em nosso meio. Essa separação da graduação e pós-graduação, no entanto, não é total, e nem deverá ser no futuro. Cada vez mais alunos de graduação podem obter créditos em disciplinas de pós-graduação, e mestrandos e doutorandos muitas vezes se voltam para a disciplinas de graduação como forma de atualização e em atividades de monitoria ou equivalente. A velocidade do avanço do conhecimento, como já discutido anteriormente, implica atualização constante e a conscientização de que, ao final de um curso de graduação, quando um formando deve decidir sobre o seu engajamento no mercado ou na academia, as disciplinas cursadas serão em grande parte obsoletas. Muitas disciplinas, na verdade, já são obsoletas quando do ingresso na Universidade, e este é um aspecto para o qual se deve estar atento.

O imobilismo que caracteriza o sistema universitário é tão grande que tende a perpetuar essas falhas evidentes. Uma mudança de postura em relação a esse ponto já é necessária neste início do século XXI e certamente será crítica para o futuro da Universidade. A tendência óbvia da valorização da pós-graduação, em detrimento do título obtido na graduação formal, além da valorização cada vez maior da instituição onde o título foi obtido, com a marca de um valor de mercado, são temas da mais alta relevância para uma universidade inserida na realidade social.

A pesquisa no meio acadêmico é basicamente uma atividade que depende de iniciativa individual e que expressa, mais do que as outras atividades, a liberdade acadêmica que caracteriza a universidade. Não há dúvida de que a pesquisa na Universidade, nas duas últimas décadas, atingiu nível de excelência e competitividade internacional inimaginá-

vel antes do final dos anos 1980. A inserção da palavra “pesquisa” no Estatuto da USP de 1988, ao lado de uma mudança política interna, contribuiu para que toda uma geração de professores/pesquisadores fosse motivada fortemente para investir nessa atividade. Ao lado dos investimentos da Fapesp e, mais recentemente o CNPq, Finep e outras fontes, esse fato produziu um crescimento exponencial da produção científica da USP, que passou a ser parâmetro de avaliação fundamental em concursos e várias outras instâncias, não sem críticas de alguns setores.

A atividade de pesquisa, apesar desse crescimento impressionante, tem no presente desafios que tendem a crescer nas próximas décadas. Cada dia mais a pesquisa é interdisciplinar e multidisciplinar, e não há ainda o reconhecimento institucional dos mecanismos pelos quais a Universidade pode avançar nesse sentido. As agências financiadoras estão muito à frente, induzindo projetos com essas características, como os já citados Cepids, os projetos temáticos e os recentemente criados Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia, em que grandes equipes multidisciplinares se debruçam sobre um tema de pesquisa, potencialmente gerando resultados mais rapidamente e com maior impacto.

As redes de pesquisa começam a se formar no nosso meio, e elas são indubitavelmente uma fonte de avanço da pesquisa nas próximas décadas. O incremento da inovação, em termos das desejadas patentes, será um produto evidente desse processo, já que é consenso que a inovação geralmente depende de interações científicas de várias disciplinas e grupos. No âmbito da USP, é notório que no começo dos anos de 1990 começaram a se formar os Núcleos de Apoio à Pesquisa, previstos no Estatuto de 1988, que tinham em tese essas características. No entanto, essas iniciativas, de modo geral, não produziram os frutos esperados, e as associações informais, ou ao menos extra-Núcleos, entre professores/pesquisadores de vários departamentos e unidades, envolvendo colegas de outras instituições, têm sido mais produtivas. As razões para esse relativo insucesso estão relacionadas a questões políticas e institucionais,

e envolveram seguramente a ausência de uma mudança cultural concomitante e que teria sido muito necessária.

De qualquer maneira, é a visão corrente de que a Universidade no ano de 2034 deverá pesquisar desse modo, em grandes temas e com grandes equipes multidisciplinares, rompendo barreiras departamentais e das suas Unidades de Ensino e Pesquisa. Isso implicará uma mudança cultural importante, já que os departamentos e as unidades, em geral, são estruturas estanques, sem o dinamismo que esse processo requer, e deverão, para acomodar a participação de seus membros em um processo multifacetado, modernizar-se politicamente e em sua burocracia, que sempre prejudicou o desenvolvimento acadêmico. As relações funcionais nas próximas décadas deverão evoluir para uma situação mais dinâmica, interativa e eficiente no sentido de propiciar a participação dos acadêmicos em projetos de pesquisa dirigidos aos grandes temas que a ciência nos apresenta já nesse momento. Dentro da USP, a Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) foi criada sem departamentos, o que significa um avanço na direção apontada anteriormente, mas a sua estruturação em cursos com seus coordenadores e membros integrantes revela claramente a necessidade da mudança cultural, mais do que estatutária, no que diz respeito à pesquisa no futuro.

#### O DILEMA DO FINANCIAMENTO DA PESQUISA E AS RELAÇÕES COM AS EMPRESAS NA UNIVERSIDADE DO FUTURO

O financiamento das atividades de pesquisa é outro item fundamental nas considerações da Universidade do Futuro e foi abordado no capítulo 6 deste livro no contexto global das atividades-fim da universidade. No entanto, é preciso lembrar que o investimento atual em pesquisa, apesar de apreciável, deverá tornar-se insuficiente em poucos anos.

A expansão das universidades em geral, tanto no sistema estadual como no federal, tem absorvido muitos doutores produzidos em nosso sistema de pós-graduação, mas gera ao mesmo tempo uma amplifica-

ção da demanda por financiamento de novos laboratórios e projetos de pesquisa. O país não está preparado para essa demanda crescente, e as políticas tanto econômicas como empresariais deverão ser revistas no contexto científico-tecnológico do futuro para que se possa manter o nível de crescimento de produtividade que temos no momento.

É provável que o crescimento maior já tenha ocorrido e que estejamos atingindo uma fase de estabilização, mas a manutenção de nossa força de competitividade internacional na área só poderá ser mantida com investimentos públicos maciços e com a participação das empresas de cunho tecnológico, que atualmente participam de pesquisas em um nível muito restrito para os padrões internacionais. De qualquer maneira, pode-se vislumbrar que a Universidade deva ter, no futuro, fontes diversificadas de financiamento de suas atividades, incluindo a pesquisa, já que cada vez mais a dependência de uma única fonte parece ser arriscada em um mundo que muda rapidamente e constantemente.

A relação universidade-empresa-governo sempre foi, e continuará sendo, uma relação delicada, por força das flutuações políticas naturais em nosso meio. No entanto, é preciso consenso nas funções básicas e centrais de cada setor nessa relação, nos dias de hoje e principalmente no futuro, já que as demandas são cada vez maiores e o financiamento dependente de fundos públicos não cresce na mesma velocidade, apesar do aumento em termos nominais que se tem observado nos últimos anos.

A Universidade não poderá abrir mão de sua missão fundamental, que é a de gerar pessoal qualificado e produzir conhecimento, e deverá realizar essa tarefa cada vez com mais eficiência e rapidez. Nas relações com as empresas, é notório que essas entidades têm a missão principal do desenvolvimento tecnológico em associação com as universidades, a quem devem constantemente apresentar demandas, tanto em termos de pessoal qualificado como em projetos específicos de desenvolvimento. A nucleação de empresas a partir das universidades é importante e tem acontecido em pequena escala, mas não pode ser considerada

atividade-fim da Universidade. O governo, por sua vez, é o responsável pela geração de políticas públicas e pelo financiamento das atividades da Universidade, podendo contribuir com indução de atividades para o desenvolvimento da Universidade. O exemplo da Universidade Virtual do Estado de São Paulo é um exemplo desse tipo de relação indutora do governo, já que esse processo facilitou ações específicas nas universidades estaduais paulistas na direção do processo de educação a distância, usando recursos da tecnologia da informação que já estão disponíveis nas várias instituições.

De qualquer maneira, é consenso que a Universidade deva procurar fontes alternativas de financiamento para manter suas atividades-fim, como se depreende da análise de nossas congêneres em países desenvolvidos. As parcerias com o meio externo, sem perda de autonomia, é seguramente um dos caminhos a serem estudados e implementados, por meio de convênios e contratos, que tenderão a ser cada vez mais frequentes no futuro.

Há algumas iniciativas em outros países no sentido de resolver ou minimizar essa questão por meio da cobrança de anuidades de seus egressos *a posteriori*, em função da renda que obtêm em decorrência de seus empregos como profissionais gerados na universidade, mas em nosso meio parece não haver espaço para essa iniciativa por razões culturais mas também porque o aporte de recursos gerados dessa forma não representa fonte apreciável para a sustentação das atividades acadêmicas e de infraestrutura. A Universidade do Futuro deverá ter um projeto global que inclua as fontes de financiamento, sob pena de sucumbir frente às dificuldades financeiras que se anunciam.

#### O EMPREENDEDORISMO NA UNIVERSIDADE DO FUTURO

A Universidade não pode mais manter a sua postura tipicamente reativa às mudanças que ocorrem a sua volta, mas deve evoluir para uma cultura universitária pró-ativa. Isso representa uma mudança na

direção do empreendedorismo, que tem sido discutido cada vez mais frequentemente no âmbito da Universidade, na forma de uma preocupação em como o conhecimento pode chegar aos empreendedores, ou como a tecnologia pode ser transferida para o setor produtivo, nas empresas e na sociedade em geral. Essas ações ainda são restritas na universidade brasileira contemporânea.

Além dessa preocupação, uma nova visão começa a tomar corpo, cada dia mais forte, no sentido de que o empreendedorismo tem que fazer parte do dia a dia da Universidade, tanto no contexto da pesquisa inovadora como no ensino, nas atividades de extensão e na gestão universitária. Essa parece uma necessidade irreversível. Já existem iniciativas relacionadas ao ensino do empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação, mas é preciso que esse conceito permeie todas as atividades e todos os programas dentro da Universidade no futuro. O novo profissional que a Universidade deve formar não pode prescindir de capacidades de criatividade e inovação, no mesmo nível de suas qualidades de abstração e espírito crítico. O empreendedorismo deve, então, ser incluído também em forma de uma mudança cultural em todas as disciplinas formais de graduação e pós-graduação, e especialmente nas disciplinas centrais de uma determinada carreira.

Isso certamente requer um treinamento dos professores envolvidos no ensino tradicional, sendo uma grande responsabilidade dos envolvidos na coordenação didática na concepção atual, e uma mudança na postura dos alunos, que já vem acontecendo de forma lenta e gradual por pressões sociais legítimas. O ingressante na Universidade, em geral, não tem mais o mesmo perfil, passivo, de décadas atrás, mas uma postura mais pró-ativa que deve ser lapidada, incentivada e incrementada em nosso meio. A formação tecnicista que tem sido oferecida aos alunos da Universidade é valiosa, mas pode e deve ser aperfeiçoada com um ensino empreendedor, ativo e que propicie inovação em todas as áreas do conhecimento.

A Universidade deve manter inabalada a sua liberdade acadêmica, não devendo submeter-se às necessidades do mercado, mas não pode ignorá-lo nem temê-lo; ao contrário, é necessário conhecê-lo e estabelecer relações constantes com o mercado em termos de suas exigências e demandas de capacitação profissional. Da mesma maneira, os gestores da Universidade deverão evoluir nas próximas décadas para um conjunto de habilidades mais amplo, que inclua em larga escala a iniciativa, capacidade de trabalho coletivo e capacidade de comunicação, além das sempre necessárias autonomia e competência em gestão. Essas habilidades deverão compatibilizar as finalidades de uma gestão universitária com os requisitos necessários para permitir a mudança crucial na direção de uma postura empreendedora para a Universidade em todas as suas atividades-fim.

Como um exemplo da importância dessa postura empreendedora, é muito evidente na área de ciência e tecnologia que o escasso envolvimento da Universidade com o empreendedorismo, nos dias atuais, tem resultado na pouca competitividade em termos de inovação tecnológica no interior do meio universitário, em uma visão global.

O propalado número baixo de patentes de produtos e processos produzidos pela USP é um indicador incômodo em todas as análises que se fazem do desempenho acadêmico de nossos docentes/pesquisadores na área de inovação. Por outro lado, há o reconhecimento de que o aproveitamento das pesquisas como fonte de desenvolvimento é um ponto crucial das atividades científicas, ao lado da formação de recursos humanos de alta qualificação. Estas duas, em nossa visão, são as finalidades últimas do investimento em ciência e tecnologia e estão evidentemente vinculadas de modo estreito.

Nesse contexto, o apoio ao surgimento de novas empresas e novos negócios a partir da Universidade tem sido, infelizmente, criticado por grupos movidos por ideologias ultrapassadas, enquanto deveria ser reconhecido como uma forma de empreendedorismo que beneficia a

sociedade em um grau elevado, sendo uma das maiores contribuições que a Universidade do Futuro deverá gerar continuamente nas suas novas relações com a sociedade moderna. Evidentemente, normas reguladoras são necessárias e têm sido produzidas tanto em nível governamental como no âmbito interno da Universidade, mas o estímulo ao empreendedorismo nesse formato não pode mais ser adiado ou refreado por qualquer tipo de ideologia ou convicção de manter-se a produção de conhecimento para uso interno, sob pena de perdas irreparáveis para o desenvolvimento social que tem uma dependência crescente do meio universitário. A Universidade do Futuro deverá assumir esse papel no desenvolvimento com responsabilidade e eficiência.

#### A GESTÃO DA UNIVERSIDADE DO FUTURO

O gerenciamento da Universidade por volta de 2034 é o último aspecto a ser abordado neste capítulo. Gestão na Universidade é um tema relativamente recente, mas que a cada dia torna-se mais relevante em função das ideias aqui apresentadas e como única forma de garantir atualidade e inovação em nosso meio.

Uma das grandes questões que se colocam nesse tema é o gerenciamento da Universidade como empresa: viável, apropriado, possível? A Universidade tem missões muito diversas das presentes em uma empresa, por um lado, mas aspectos administrativos comuns, por outro. Pela sua missão central, a Universidade deverá ser sempre intelectualmente independente de qualquer autoridade política ou partido político e do poder econômico, e deverá servir sempre a sociedade de que faz parte. Deverá, por outro lado, envolver em seu gerenciamento e nas decisões sobre seu destino as diferentes partes interessadas ou intervenientes em seus processos e funções, o que é uma característica de uma empresa de sucesso.

No âmbito acadêmico, as expectativas dos estudantes devem ser conhecidas e consideradas pelos gestores, da mesma forma que os interesses dos acadêmicos e dos servidores técnico-administrativos. O equi-

líbrio entre esses diferentes interesses é fundamental para o sucesso da gestão e maximiza a eficiência do sistema. Deve-se ressaltar que, por “interesses”, entende-se as aspirações profissionais e de evolução pessoal que são legítimas nos diferentes grupos integrantes da Universidade. As ambições políticas de qualquer dos grupos, ao contrário, não devem integrar esse quadro, e não podem ser consideradas na discussão do gerenciamento da Universidade.

O envolvimento de partidos políticos, sindicatos e quaisquer outros grupos equivalentes nos destinos da Universidade é completamente espúrio, já que ele carece da visão da missão maior da Universidade e da noção de que ela não funciona como um poder qualquer que deva ser questionado como tal a todo momento. A Universidade deve sem dúvida questionar a si mesma constantemente, mas sem perder o horizonte de suas atividades-fim e sempre no sentido do aperfeiçoamento de suas atividades e processos.

Ao longo das próximas décadas, pode-se antever uma maior participação de representantes dos estudantes e servidores técnico-administrativos nas decisões da Universidade, não como imposição de associações ou sindicatos, mas como reconhecimento, por ela própria, e especialmente por parte de vários dos atuais dirigentes e potenciais candidatos a dirigentes, que os três grandes grupos de atores dentro da Universidade – estudantes, servidores e professores – podem contribuir, com responsabilidade, para a definição de seus rumos, por serem todos partes interessadas legítimas, nessa visão empresarial. A Universidade tenderá, assim, a ser cada vez mais diversificada culturalmente, mais democrática e mais socialmente equitativa, e evoluir para uma gestão mais partilhada.

De qualquer maneira, a gestão da Universidade do Futuro também deverá estar mais atenta às demandas sociais, à questão da racionalização no uso dos recursos orçamentários, à necessidade de investimento em programas de qualidade em todas as áreas do conhecimento, ao espírito

interdisciplinar e cooperativo nas atividades-fim, à excelência do ensino de graduação e pós-graduação, ao desenvolvimento profissional de docentes e servidores técnico-administrativos com a devida valorização e à identificação contínua das oportunidades e ameaças internas e externas à instituição, de modo a poder construir-se um planejamento estratégico que possa ser implementado rapidamente e avaliado continuamente. A gestão deve ser focada na missão da Universidade, com a rapidez e eficiência que ela implica e demanda, e centrada nos resultados que devem constantemente realimentar o sistema.

Outro aspecto do gerenciamento da Universidade que é significativo trata do fato de que, em várias universidades de grande reconhecimento internacional, os gestores não são acadêmicos, mas administradores profissionais com visão acadêmica, escolhidos especialmente para a missão de comandar a Universidade. Frequentemente os melhores acadêmicos são (ou deveriam ser) escolhidos para essa missão, com evidentes perdas para o processo educacional e científico como um todo e, ao mesmo tempo, com as previsíveis falhas advindas da falta de visão e experiência administrativa. Um administrador como gestor da Universidade, ao lado da eficiência que se pode antever no processo como um todo, tem a óbvia vantagem de não pertencer a uma unidade, a uma área, ou talvez a partido político algum. É possível, e mesmo desejável, que em algumas décadas, esse padrão possa ser adotado em nossa Universidade, com a inclusão de um administrador na liderança do processo de gestão, e um colegiado de acadêmicos como moduladores e reguladores da gestão na direção dos princípios maiores da academia. Claramente o Conselho Universitário não pode cumprir esse papel, pelas suas dimensões que dificultam as discussões das questões maiores da Universidade e pela sua tradição de estar envolvido mais em questões técnico-burocráticas e políticas do que acadêmicas. Naturalmente, uma mudança cultural e prática nas operações do Conselho Universitário é possível, mas difícil de antever em função de sua estrutura autopreservativa atual.

Finalmente, deve-se considerar, em termos da gestão, a descentralização e desburocratização da Universidade que se podem antever para as próximas décadas. As atuais medidas nessa direção são importantes, mas não há dúvida de que muito mais será necessário para que a Universidade possa enfrentar os desafios que se apresentam para o futuro. Há consenso de que a Universidade é extremamente burocratizada e centralizada em todas as suas atividades, mas há também grande resistência em mudar esse quadro, o que decorre principalmente da mudança cultural necessária para a mudança. A Universidade do Futuro necessariamente será mais ágil e maleável no sentido de se adequar constantemente às mudanças do mundo, que potencialmente serão cada vez mais rápidas. Algumas medidas simples apontadas por vários dirigentes atuais e passados da USP que podem colaborar nessa direção são a eliminação de algumas etapas e a simplificação de procedimentos internos das unidades, o uso mais extensivo da informática para o desenvolvimento de sistemas administrativos eficientes, a capacitação de lideranças na área administrativa e a transformação de órgãos da Administração Central em poderes regulatórios mais do que executivos.

Há os que defendem que a Universidade de São Paulo seja subdividida em várias “USPs”, nos moldes franceses ou da Universidade da Califórnia, com gestão independente e descentralizada. Essa é uma mudança factível, mas é preciso atentar para o risco de, na verdade, produzirmos com isso várias universidades com identidade própria e propósitos específicos.

Aquela mudança não é impossível, mas seria necessário manter o padrão escolhido pela Universidade em termos acadêmicos para que se evite a formação de múltiplas universidades pouco comprometidas com o modelo que se pretende para o futuro. Um processo de descentralização administrativa bem conduzido, mantendo-se o espírito acadêmico norteador da Universidade, deverá ser o processo dominante nas próximas décadas. A desburocratização passa por uma profunda análise

dos procedimentos adotados pela Universidade, e pela dificuldade de, na prática, a Universidade exercer plenamente a sua autonomia. A negociação política com os governos, Assembleia Legislativa, Ministério Público e Tribunal de Contas em relação à regulamentação da autonomia universitária já tarda, e esse atraso tem provocado inúmeros contratempos para que a Universidade possa finalmente, décadas após a autonomia aparecer na Constituição, começar a trabalhar realmente com autonomia.

A tão falada autonomia universitária jamais foi regulada e há exemplos recentes em nosso meio de ataques diretos à autonomia da Universidade, como o questionamento a contratações de professores e servidores técnico-administrativos sem a criação de cargos pela Assembleia Legislativa.

O gerenciamento de pessoal na Universidade não pode estar desvinculado do processo da autonomia universitária. A necessidade de pessoal docente e de apoio é frequentemente difícil de antever, exceto as derivadas de aposentadorias compulsórias ou até voluntárias, e é preciso rapidez na substituição dos profissionais, sob pena de perdas irreparáveis nas atividades-fim da Universidade. Dificuldades nesse processo de substituição e na renovação e ampliação de quadros docentes e de servidores ameaçam de forma perigosa o futuro da Universidade.

Da mesma forma, é muito fácil constatar-se a dificuldade no uso de recursos orçamentários para infraestrutura de ensino e pesquisa. Qualquer reforma ou construção nova esbarra em entraves burocráticos que impedem a sua execução em prazo compatível com a demanda. São muito comuns reformas prediais e construções novas que demoram cinco ou dez anos para sua conclusão, o que é uma faixa temporal inaceitável para uma instituição que tem que acompanhar a velocidade do avanço do conhecimento e fazer frente a processos de expansão requisitados pela sociedade em uma velocidade crescente. A completa autonomia da Universidade é uma mudança viável mas trabalhosa dos pontos de vista prático e político, e seguramente implicará em aumento

de responsabilidades, devendo, assim, ser precedida por uma cuidadosa preparação dos gestores e pessoal de apoio. A autonomia universitária é um processo fundamental para que possa, de fato, a Universidade fazer frente e estar continuamente comprometida com as mudanças demandadas pela sociedade moderna.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo, a Universidade do Futuro deverá estar em sintonia com a velocidade de avanço do conhecimento e com as exigências da sociedade, com total ciência e compreensão de suas missões cultural, econômica e política, e sem deixar de ser uma instituição privilegiada de diálogo e debate e de aquisição, preservação e transmissão do conhecimento, assumindo assim a sua importância estratégica para o futuro do país e das pessoas. Para isso, deverá formar indivíduos para a sociedade do conhecimento, com capacidade de pensar de maneira holística, sistêmica, comprometidos com a realidade e que invistam em sua formação de modo permanente no seio da Universidade.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRINT, S. 2007. "Can Public Research Universities Compete?" In: GEIGER, L. R.; COLBECK, C. L.; WILLIAMS, R. L. & ANDERSON, C. K. (eds.) *Future of the American Public Research University*, pp. 91-118.
- JÓNASSON, J. T. 2008. "Inventing Tomorrow's University. Who Is to Take the Lead?". *An Essay of the Magna Charta Observatory, Observatory for Fundamental University Values and Rights*. Bologna, Bononia University Press.
- LESTER, R. K. & PIORE, M. J. 2004. *Innovation, The Missing Dimension*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- WATSON, D. 2008. "The University in the Modern World: Ten Lessons of Civic and Community Engagement". *Education, Citizenship and Social Justice*, 3, pp. 43-55.

