

## A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA PERSPECTIVA DA INTERDISCIPLINARIDADE

Andreia Scariot Beulke<sup>1</sup>  
Profa. Dra. Nilvânia Aparecida de Mello<sup>2</sup>  
Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos<sup>3</sup>

**Área de conhecimento:** Administração.

**Eixo Temático:** Administração de Pessoas; Comportamento, Gestão do Conhecimento.

### RESUMO

As Universidades se caracterizam em essência pela pluralidade de saberes e opiniões. Essa diversidade associada à complexidade na natureza da gestão universitária conduz à necessidade dos profissionais que atuam na gestão terem uma visão interdisciplinar para atender a comunidade e resolver problemas que surgem e são de naturezas diversas. Assim, o objetivo deste estudo é realizar uma análise a respeito da perspectiva da interdisciplinaridade no contexto da gestão universitária da UTFPR, Câmpus Pato Branco. Trata-se de estudo descritivo com abordagem qualitativa, realizado com gestores das áreas de ensino, pesquisa e extensão. Foram aplicados questionários compostos por questões abertas. Identificou-se que a interdisciplinaridade não é adotada de forma explícita nas práticas da gestão. Porém, os participantes percebem sua importância para a melhoria do ensino e aprendizagem. As respostas revelaram que em determinadas ocasiões nas tomadas de decisões intersetoriais existe diversidade de opiniões ou conflitos devido à incompatibilidade de ideias. Conclui-se que, apesar de os gestores compreenderem a importância da interdisciplinaridade, prossegue um espaço entre a teoria, representada pela visão dos gestores sobre o assunto, e a prática que se consolidada nas ações realizadas e nas decisões tomadas.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Dirigentes. Paradigma.

### 1 INTRODUÇÃO

As Universidades vêm passando por grandes mudanças na condução de suas atividades e quebrando paradigmas para cumprir seu papel enquanto agentes no processo de construção social. Essas atividades estão relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e se expressam pela capacitação de recursos humanos e integração com a sociedade, com o objetivo de produzir conhecimento, tecnologia e inovação. As mudanças estão relacionadas à necessidade de adaptação aos rumos econômicos, ao desenvolvimento da tecnologia e de atendimento as perspectivas e

<sup>1</sup> Especialista em Tecnologia Java. UTFPR, Brasil, 2008. Profa. da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, câmpus Pato Branco. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – UTFPR câmpus Pato Branco. e-mail: [andreiabeulke@utfpr.edu.br](mailto:andreiabeulke@utfpr.edu.br)

<sup>2</sup> Pós doutora em Filosofia da Ciência pela Université Joseph Fourier, França, 2009. Doutora em Ciência do Solo - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil, 2006. Profa. da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, câmpus Pato Branco- PR. e-mail: [nilvania@utfpr.edu.br](mailto:nilvania@utfpr.edu.br)

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Brasil, 2009. Prof. da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, câmpus Pato Branco. e-mail: [ditzel@utfpr.edu.br](mailto:ditzel@utfpr.edu.br)



---

---

problemas sociais, empresariais e ecológicos, entre outros.

A quebra de paradigmas decorre das descobertas e inovações, geralmente resultantes das pesquisas, que visam resolver problemas, proporcionar qualidade de vida e minimizar efeitos maléficos de ações humanas ou da própria natureza. Para Morin (2005) a palavra paradigma é constituída por certo tipo de relação lógica com noções mestras e noções e princípios chave. Portanto, a mudança de paradigmas pode não ser fácil, embora possa ser suportada por fundamentação científica (resultados de pesquisas), porque requer mudança em hábitos, atitudes, princípios e modo de pensar, agir e fazer das pessoas.

A evolução do conhecimento faz com que o cenário de inserção das Universidades se modifique constantemente. De acordo com Colossi (1999), a Universidade atua na construção da sociedade e é influenciada pela expansão da problemática social. Assim, por estarem à frente dos processos decisórios, é importante que os gestores estejam preparados e capacitados para desempenharem suas atividades fazendo com que a Universidade atenda à demanda e às perspectivas da sociedade. As Universidades têm sido cada vez mais desafiadas a apresentar qualidade de desempenho. Esse desafio vem das metas e padrões colocados pela sociedade, pela comunidade interna e pelas organizações responsáveis pela avaliação de qualidade no ensino superior.

Nesse sentido, há a necessidade de buscar novas alternativas de gestão visando os interesses dos envolvidos nas ações realizadas pela Universidade que devem estar voltados aos interesses e às necessidades da sociedade, produzir e transmitir conhecimento e resolver problemas. De acordo com Kuhn (2009), os problemas emergentes são resolvidos de acordo com um determinado paradigma dominante. Diferentes paradigmas apresentam diferentes questões emergentes e diferentes soluções. Assim, verifica-se que o processo de gestão pode ser complexo e necessitar de novos paradigmas, que por sua vez possibilitarão novas soluções. Colossi (1999) ressalta que as Universidades devem refletir sobre sua missão enquanto agente no processo de transformação e construção social e estabelecer novas concepções. A constante renovação paradigmática deveria, portanto ocorrer naturalmente nas universidades.

Nesse contexto, a interdisciplinaridade surge como um novo meio de aprendizado por meio do qual possam haver comunicação entre indivíduos que



---

---

possuem linguagens diferentes entre si, estabelecendo uma conexão com outras áreas do saber. O processo de comunicação interdisciplinar é complexo, mas pode conduzir à interdisciplinarização do conhecimento. Para Morin (2005, p. 23) “[...] a reforma necessária do pensamento é aquela que gera um pensamento do contexto e do complexo”. No escopo de gestão universitária deve ser estabelecida uma inter-relação entre o ambiente educacional e a comunidade interna e externa. Assim, o pensamento complexo, que deveria caracterizar a atuação dos gestores, definida pela própria multiplicidade de seus saberes e diversidade dos problemas que enfrentam, deve ser provido de meios e de princípios que tornem possível essa inter-relação.

Para Morin (2011) existe complexidade quando elementos diferentes se completam e constituem o todo. Em se tratando da gestão universitária, os gestores possuem diferentes formações e, conseqüentemente, visões distintas para resolver um mesmo problema. E, além disso, os problemas são de naturezas distintas, envolvem discentes, docentes e a própria comunidade, há, ainda, os problemas operacionais e as decisões de caráter estratégico. Contudo, a diversidade de visão e conhecimento dos gestores devem ser utilizados para compor um núcleo consistente que forneça suporte à tomada de decisão que atenda aos interesses e objetivos definidos pelo planejamento da gestão.

Nesse sentido, esse artigo levanta o questionamento sobre qual é a percepção dos gestores da UTFPR Câmpus Pato Branco sobre as práticas de gestão a partir da interdisciplinaridade? Para responder a essa pergunta foi realizada uma análise sobre a perspectiva dos gestores da UTFPR, câmpus Pato Branco, em relação à interdisciplinaridade no contexto da gestão universitária e seus desafios, limites e possibilidades. O artigo se justifica pela importância e emergência do tema interdisciplinaridade, que é uma característica ressaltante de uma Universidade, decorrente da diversidade de saberes e problemas. E, além disso, tanto a sociedade quanto a comunidade universitária reclamam uma compreensão e intervenção unificadas da gestão. É imprescindível encontrar estratégias que permitam a colaboração em áreas distintas, mas que devem ser consolidadas em um todo com objetivos afins.

O texto está estruturado em cinco partes. A primeira contextualiza o tema interdisciplinaridade. A segunda apresenta uma discussão sobre gestão universitária



---

---

e a reconfiguração de saberes. A terceira seção apresenta a caracterização da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A quarta parte explicita os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do artigo. Por fim, são apresentados os resultados e os encaminhamentos conclusivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A INTERDISCIPLINARIDADE

O debate sobre a interdisciplinaridade acontece sob o ponto de vista epistemológico e pedagógico, abrangendo os mais diversos conceitos. Na epistemologia, segundo Peleias *et al.*, (2011, p. 6) “tomam-se como categorias para estudo do conhecimento em seus aspectos de produção, reconstrução e socialização, a ciência e seus paradigmas e o método como mediação entre o sujeito e a realidade”.

Tendo como base o ensino, interdisciplinaridade é definida por Leff (2010) como uma estratégia que busca a união de diferentes disciplinas para tratar um problema comum. É neste enfoque que diversas disciplinas podem repartir tarefas sem se afastar de seus conceitos e métodos, visando contribuir em uma problemática comum. É esse o contexto dos gestores universitário que enfrentam problemas para os quais as soluções podem ser conflitantes aos interesses dos diversos grupos, representados por áreas e departamentos acadêmicos.

Para que a gestão seja democrática e vise o bem comum é preciso olhar o todo como uma composição indissociável de partes integradas. No ponto de vista de Peleias *et al.* (2011, p. 7) “a totalidade é o elemento vital de qualquer compreensão que surge a partir dessas ideias. Se há movimento, os fenômenos não podem ser separados”.

O desafio imprescindível ao se adotar um ponto de vista interdisciplinar é buscar restituir, ainda que em partes, o caráter de totalidade e de complexidade do mundo real dentro do qual e sobre o qual todos pretendem atuar (RAYNAUT, 2004). Assim, verifica-se que resgatar o caráter de totalidade e da integração de saberes no âmbito da gestão de uma Universidade é um tema complexo e que exige um maior entendimento para que os gestores possam atuar em prol da sociedade visando atender a comunidade interna e externa.



---

---

As Universidades devem também contribuir para, além da dimensão econômica, a dimensão sociocultural (SEN, 2000), pois elas têm a responsabilidade de promover o desenvolvimento social, cultural e profissional da comunidade buscando construir uma sociedade mais justa e igualitária. Assim, verifica-se que diante da complexidade da natureza da gestão, os profissionais que atuam nessa área devem ter uma visão interdisciplinar para atender a comunidade e resolver problemas que surgem de naturezas diversas.

Para Lück (2001, p. 68) o “estabelecimento de um trabalho de sentido interdisciplinar desencadeia, como toda ação a que não se está habituado, uma sobrecarga de trabalho, certo medo de errar, de perder privilégios e direitos estabelecidos”. Isto porque o enfoque interdisciplinar para a prática pedagógica e de gestão sugere desapego a hábitos e conceitos, implicando busca do desconhecido. Na gestão universitária, essa busca consiste na aprendizagem institucional e definição de instrumentos para que os gestores possam desempenhar suas atividades com eficiência e eficácia e assim fazer com que a Universidade cumpra com seu papel perante a sociedade e a sua comunidade interna.

Nesse sentido, observa-se que o processo de aprendizagem dos gestores constitui-se numa atividade que resulta da colaboração entre os próprios gestores e uma mescla de instrumentos, técnicas e métodos, que depois de testados e comparados possam ser utilizados nos diversos domínios do saber (JAPIASSU, 1976). Destaca-se, assim, a importância de o gestor ter uma visão interdisciplinar para resolver problemas sob diferentes abordagens (técnica, cultural, social, política, econômica e ambiental), conduzir e executar ações para assegurar a continuidade e o crescimento da Universidade por meio de ajustes necessários de suas estratégias perante as mudanças e exigências da sociedade.

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A RECONFIGURAÇÃO DE SABERES

Torna-se imprescindível distinguir, neste momento, o entendimento sobre a diferença entre administração e gestão. Segundo Dalcul *et al.* (2014) a administração volta-se para a capacidade do indivíduo de planejar, organizar, dirigir e controlar para o alcance de objetivos. A gestão diz respeito à forma como o indivíduo utiliza a própria capacidade, ou seja, sua maneira de administrar e possui íntima ligação com o seu jeito de ser, pensar e, conseqüentemente, de agir.



Por sua vez gestão pode ser definida nos seguintes termos:

Gestão é a capacidade de obter a melhor relação entre recursos [de toda ordem: conhecimento, tempo, pessoas, dinheiro e poder], ações e resultados. No caso de gestão em órgãos públicos, os resultados devem ser entendidos como atendimento às demandas da sociedade (LIMA, 2011, apud OLIVEIRA, 2012, p. 48).

Verifica-se, assim, que a construção do conhecimento é formada pela união das partes para compor o todo. Morin (2005, p.70) argumenta que “[...] não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte”. Essa afirmação sustenta que uma organização não é formada apenas pelo todo ou pelas partes, mas existe uma inter-relação complementar.

Morin (2005, p.75) destaca, ainda, que “pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e o todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimento”. Os gestores universitários possuem formações e especialidades distintas e isso faz com que tenham pontos de vistas diferentes sobre um determinado problema, mas estes quando articulados resultam na construção do conhecimento de maneira complexa. Quanto mais amplo e integrado é o contato com indivíduos de outras áreas, maiores serão as contribuições para formação do conhecimento, soluções melhores serão propostas aos problemas e as decisões mais acertadas serão tomadas. Isso porque há consenso nessas ações e, além, disso elas são realizadas com uma visão mais ampla do todo, fundamentada em saberes e pontos de vista distintos.

Conforme Lobo e Silva Filho (1998) o sistema universitário brasileiro é composto de instituições públicas federais e estaduais, comunitárias, confessionais e particulares cada uma delas compreendendo Universidades de porte, localização e finalidades distintas. Essa diversidade implica problemas e desafios próprios de cada setor e de cada tipo de instituição. Além disso, há que se considerar a formação diversificada dos gestores que muitas vezes ingressam em uma Universidade como docentes. Deveras que não existe uma receita que possa ser universalizada para atender todos os setores, mesmo que seja possível identificar um cerne comum de questões pertinentes a todas elas.

Aguiar e Ramos (2011, p. 8) corroboram que o contexto histórico da Universidade revela que ela tem sido amparada, predominantemente, “pelo conservadorismo, individualismo, clientelismo e autoritarismo mantendo o estatuto de lugar privilegiado de produção e difusão do conhecimento”. Ademais, as intensas



---

---

transformações que vêm na política, na economia, no desenvolvimento científico e tecnológico, passam a requerer das Universidades uma nova postura com a finalidade de atender demandas de uma sociedade diversificada.

A complexidade da Universidade está explícita no seu conceito e na sua função, conforme o ponto de vista de Morin, que afirma:

A Universidade conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora (MORIN, 2002, p.81).

É imprescindível reavaliar o papel que as Universidades desempenham na sociedade, suas contribuições de atuação devem ser mais abertas, mediante uma gestão participativa. A diversidade de opiniões pode levar a uma situação de dificuldade de análise da administração organizacional o que requer, segundo Morin (2011), uma reforma do pensamento. Por conta disso, o pensamento diversificado acaba contribuindo na tarefa de unir (contextualizar e globalizar), abrigando o desafio da incerteza, e propondo novos pontos de vista para a competência em gestão.

Nesse sentido, observa-se que as inovações representam uma quebra de paradigma em relação à forma tradicional de ensinar e aprender, pois de acordo com Cunha e Pinto (2009, p. 1) a gestão participativa envolve “[...] a reconfiguração dos saberes e a reorganização da relação teoria/prática, incorporando a dimensão de processo, que explicitaria a dimensão da qualidade da educação superior”.

Lück (2000, p. 24) refere-se à prática de uma gestão mais participativa por parte dos gestores universitários, mencionando que deve haver uma maturação caracterizada pela confiança mútua, abertura, transparência, ética e transcendência de “vontades e interesses setorializados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade”.

A gestão participativa segundo Rocha (2013) é um exercício democrático e um direito de todos, implicando deveres e responsabilidades. Neste enfoque pode-se afirmar que os gestores sozinhos não conseguirão colocar em prática a gestão democrática. Contudo, para que ela aconteça é indispensável envolver o interesse e haver a participação de todos que fazem parte do contexto universitário. Nesse sentido, Lück aponta algumas características que fazem parte do processo da reconstrução da autonomia na gestão universitária:



[...] interdependência de responsabilidades entre dirigentes do sistema, dirigente das instituições e a comunidade; a necessidade de ser um processo transparente; um processo de construção de cidadania; articulação entre os âmbitos micro e macro de gestão; implica gestão democrática (como fundamento da gestão democrática a ideia de participação) (LÜCK, 2000, p. 25).

Observa-se que uma das características apontadas pelo autor diz respeito à responsabilidade mútua entre os participantes de um determinado sistema, fundamentando-se na democracia.

Na concepção de Aguiar e Ramos (2011) as Universidades são consideradas como *locus* privilegiado de (re)configuração de saberes e de fazeres, exigindo uma ruptura com o ponto de vista de gestão burocrática e construção de uma gestão democrática, cuja prática se materializa nas tensões e conflitos presentes na gestão e política do dia-a-dia.

Uma Universidade é revestida de poder já que tem capacidade de interferir no cenário da comunidade na qual se insere, no mesmo sentido o cenário encontrado pode influenciar na representação de estratégias e das direções que a Universidade irá tomar. A alteração do cenário é evidente quando vocações são induzidas em regiões, como o que ocorre com o desenvolvimento de software na região Sudoeste do Paraná, local de inserção do Câmpus Pato Branco da UTFPR. A influência na representação de estratégias ocorre quando as ações da Universidade visam resolver problemas evidentes na sua comunidade ou contribuir para o seu desenvolvimento. Exemplos disso são as Universidades localizadas em pólos de exploração de celulose, por exemplo, que se centram em desenvolver pesquisas para, entre outros, melhorar o aproveitamento da madeira, minimizar emissões poluentes no processo de industrialização e reduzir o impacto ambiental nas áreas de plantio, além de desenvolver ações que visem à melhoria das condições de vida dos trabalhadores no campo e das próprias fábricas.

### 2.3 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Os objetivos da UTFPR se centram em atividades de ensino, pesquisa e extensão. O primeiro consiste em ministrar cursos de graduação e pós-graduação e educação continuada de médios técnicos (prioritariamente integrados), tecnologias (superiores), bacharelados (principalmente engenharias), licenciaturas,



---

---

especializações, mestrados e doutorados. O segundo se refere à realização pesquisas, estimulando atividades criadoras e de inovação e estendendo os seus benefícios à comunidade por meio da promoção de desenvolvimento tecnológico, social, econômico, cultural, político e ambiental. O terceiro volta-se para o desenvolvimento de atividades de extensão de acordo com os princípios e as finalidades da educação tecnológica, em articulação com o setor produtivo e os segmentos sociais. A forte interação com a comunidade é um fator de identidade da UTFPR que se manifesta por meio de uma postura pró-ativa para incentivar e criar mecanismos que favoreçam a troca de conhecimentos, tecnologias, ideias e o compartilhamento de resultados. Fazendo, assim, com que a Instituição cumpra o seu compromisso com o desenvolvimento regional e a melhoria da qualidade de vida (UNIVERSIDADE..., 2013).

A estrutura executiva da UTFPR conta com quatro Pró-reitorias, que são: Graduação e Educação Profissional, Pós-Graduação e Pesquisa, Relações Empresariais e Comunitárias, Planejamento e Administração. Em cada um dos seus câmpus há diretorias para cada uma dessas Pró-reitorias.

A história da UTFPR no município de Pato Branco inicia em 1993 quando da implantação de uma Unidade de Ensino Descentralizada do CEFET-PR em Pato Branco, dando início ao que é hoje o câmpus da UTFPR. Na instalação do CEFET foram abertos cursos técnicos em Eletrônica e em Edificações e no ano seguinte são incorporados os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia Agrônoma, Licenciatura em Ciências com habilitação em Matemática, Licenciatura em Letras e Tecnologia em Processamento de Dados da FUNESP, a faculdade local.

Em 1998 são iniciados os cursos superiores de Tecnologia em Eletrônica, em Eletromecânica e em Construção Civil, seguidos dos cursos superiores de Tecnologia em Química Industrial e em Informática. O primeiro curso *stricto sensu* no Câmpus é ofertado em 2006 com o mestrado acadêmico em Agronomia e em 2011 esse programa inicia a oferta de curso de doutorado. Em 2014, o Câmpus conta com sete programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado).

Atualmente o Câmpus de Pato Branco é o maior do interior do Estado e o segundo maior dentre os 13 câmpus existentes. Desde 1993 o desenvolvimento do município de Pato Branco e região vem sendo influenciado pela Universidade por



---

---

meio da consolidação de vocações nativas, como a agricultura, e de vocações induzidas. Dessas cita-se a produção de *software* e da indústria eletroeletrônica.

### 3 METODOLOGIA

No presente artigo foi adotada uma abordagem qualitativa em que a pesquisa descritiva abarcou a análise, o registro e a interpretação dos fatos. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das particularidades de determinada população, apresentando como principal característica a utilização padronizada de coleta de dados, como o questionário, por exemplo (GIL, 2002).

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado com cinco perguntas abertas. As perguntas foram organizadas em categorias que configuram as impressões sobre o assunto abordado e dividem-se em: 1) concepção sobre interdisciplinaridade; 2) concepção sobre a gestão universitária e seus desafios; e 3) limites e possibilidades da gestão e comunicação intersetorial. O agrupamento das perguntas se fundamenta no pressuposto colocado por Bardin (2010) como a fundamentação da análise de conteúdo que, para esse autor, consiste em uma divisão de categorias agrupadas analogicamente.

O questionário foi aplicado a quinze gestores da UTFPR câmpus Pato Branco vinculados às diretorias de ensino, pesquisa e extensão. Os gestores que responderam as perguntas possuem entre 3 e 21 anos de tempo de trabalho na Instituição. O questionário foi aplicado no mês de julho de 2014.

A análise dos dados teve como referencial metodológico a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009), admite a análise de comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos que delineiam o conteúdo das mensagens.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação à percepção dos respondentes sobre a interdisciplinaridade (categoria um) pode-se verificar que a mesma ainda é um tema que requer esclarecimentos para que possa ser aplicada com efetividade como um dos elementos da gestão na Universidade. Um dos respondentes relata que a



interdisciplinaridade é necessária nos cursos de graduação, mas que ainda não está ocorrendo plenamente no Câmpus:

*“Compreendo a interdisciplinaridade como algo necessário nos cursos de graduação, mas que infelizmente ainda é muito pouco efetuado e compreendido pelos professores e alunos de sua real necessidade. [...]”.*

Outro respondente relaciona ao uso de ferramentas:

*“Penso que está relacionada à utilização de ferramentas de conhecimento de forma não isolada [...]”.*

Essas respostas são amparadas por Lück (2000) que destaca que a interdisciplinaridade é um processo de integração e engajamento de educadores, num trabalho conjunto, de interação das disciplinas do currículo escolar entre si e com a realidade, de modo a superar a fragmentação do ensino.

Há gestores, entre os participantes da pesquisa que reconhecem a importância da integração, todavia restringindo-se ao campo das disciplinas e conteúdos, como destacam as respostas que definem interdisciplinaridade como:

*“[...] uma estratégia de ensino que permite ao acadêmico a interação e a construção de saberes de diferentes áreas do conhecimento [...]”.*

*“[...] .um esforço de professores e coordenação de cursos para o planejamento, organização e execução de ações para integração de disciplinas e conteúdos [...]”.*

*“Une conceitos de duas ou mais áreas de conhecimento, com o objetivo de promover o melhor entendimento sobre um determinado assunto.”*

Do ponto de vista desses gestores a interdisciplinaridade está relacionada ao processo de ensino e requer esforço dos docentes e coordenação para planejamento, organização e execuções de ações. Esses gestores reconhecem que a interdisciplinaridade ocorre por meio do diálogo e da participação ativa de todos os envolvidos. Em conformidade com Raynaut (2004), a interdisciplinaridade é sempre um processo de diálogo entre disciplinas firmemente estabelecidas na sua identidade teórica e metodológica.

A interdisciplinaridade caracteriza uma gestão pela prática participativa que é defendida por Lück (2000) quando enfatiza que é preciso exercitar a confiança mútua, pela abertura, transparência, ética e transcendência de vontades e interesses setorializados, em favor de uma educação de qualidade.



As perguntas da categoria dois buscaram identificar a concepção dos sujeitos da pesquisa sobre gestão universitária e os desafios dessa gestão. Duas respostas obtidas nessas perguntas ressaltam o papel da Universidade no desenvolvimento da comunidade e o efetivo preparo dos alunos para uma ação transformadora na sociedade:

*“Gestão voltada à educação e formação de pessoas com conhecimento e habilidades necessárias ao desenvolvimento regional e formação de cidadãos aptos para enfrentar os problemas em suas profissões e na comunidade”.*

*“O esforço de planejar, organizar, dirigir e controlar ações de forma eficiente e eficaz para o alcance das metas e objetivos dos cursos e da instituição: criar e difundir o conhecimento científico para que seus alunos sejam aptos a enfrentar os desafios da sociedade moderna”.*

Outros gestores manifestam pontos de vista centrados na comunidade interna quando se referem à sua concepção de gestão:

*“Administrar as questões relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão; e questões políticas, sócio-econômicas num contexto maior em relação às demais universidades [...]”.*

*“A gestão universitária deve ser participativa, porém é preciso que os gestores apresentem os fatos e suas consequências de forma precisa à análise da comunidade [...]”.*

*“[...] ações inter-relacionadas que visam a gestão do ensino, da pesquisa, da extensão, do financeiro, e da gestão da infra-estrutura.”.*

Observa-se que essas respostas abordam a gestão isolada da interdisciplinaridade e centrada na comunidade interna. Algumas das respostas enfatizam a importância de difundir o conhecimento através do planejamento e da organização. Essas respostas se fundamentam em uma definição direcionada à administração como capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar para o alcance de objetivos; enquanto a gestão direciona-se para a forma como o sujeito utiliza sua aptidão de ser, pensar e agir. Percebe-se um paradigma dominante centrado na administração de pessoas e de recursos. Dalcul *et al.* (2014) ressaltam que “administrar” demanda conhecimento e habilidades e a “gestão” requer competência que, além dos conhecimentos e habilidades, exige a atitude. E que num mundo em que o social é intrínseco ao convívio humano, tal atitude deve considerar e privilegiar o bem estar comum.



Para a inclusão da visão interdisciplinar na gestão é necessário haver mudança de paradigma. Embora ainda modesto, observa-se que existe um esforço para um rompimento com o modelo burocrático, demonstrando com isso que a interdisciplinaridade vai aos poucos se concretizando quando há referências que a gestão universitária deve ser participativa e integrar as diversas ações realizadas.

Kuhn (2009) destaca que enquanto os instrumentos proporcionados por um paradigma continuam capazes de resolver os problemas que este define, a ciência move-se com maior rapidez e aprofunda-se ainda mais através da utilização confiante desses instrumentos. Essas colocações fundamentam a necessidade de aperfeiçoamento das práticas de gestão, o que pode ser caracterizado como mudança de paradigma. A inclusão da visão interdisciplinar dos gestores visa superar limites e ampliar possibilidades da gestão, tendo em vista o crescimento da Universidade e da sociedade.

Na pesquisa realizada, buscou-se, na categoria três, identificar os limites e as possibilidades que o gestor enfrenta em situações que envolvem a participação de servidores de outros setores e/ou de outras formações, abrangendo também a comunicação intersetorial. Algumas das respostas obtidas estão descritas a seguir:

*“Os limites são próprios da negociação e diálogo entre as partes para a solução e busca do bem comum”.*

*“[...] as limitações e possibilidades estão mais atreladas à burocracia da Instituição, do que aos servidores com outras formações.”*

*“[...] troca de experiências e compartilhamento de visões diferentes são sempre construtivas”.*

*“[...] as divergências de opinião fazem parte do processo e sempre que limitam o desempenho ou a qualidade devem estar apoiadas em regulamentos e dispositivos legais, garantindo a moralidade e a impessoalidade.”*

*“Os limites encontram-se no estabelecido em leis nacionais e regulamentos internos, que nem sempre são conhecidos pelos gestores [...]. Um dos principais desafios é a resistência à mudanças. Em relação a formação diversa, a principal dificuldade está no entendimento entre pessoas de áreas humanas e exatas [...]”*

Essas respostas evidenciam que existem conflitos (divergência) quando ocorre a participação de gestores de outros setores, porém são vistos como decorrentes das atividades realizadas que além de produtivos podem ser resolvidos por meio do diálogo. Observa-se ainda que conflitos pode ser resolvidos pelo



amparo de normas, leis e regulamentos que regem a Universidade, demonstrando com isso que permanece, em partes, uma gestão apenas burocrática. Verifica-se, assim a necessidade de ruptura para uma perspectiva de construção de uma gestão democrática, cuja prática se consolida no diálogo e troca de saberes.

Em relação aos desafios da gestão universitária, a seguir estão algumas das respostas que caracterizam a visão dos gestores que participaram da pesquisa:

*“[...] o desenvolvimento de cada setor pelos méritos de seus ocupantes e a ligação e interesse em outros setores, fazendo com que haja um trabalho conjunto [...]”.*

*“Muitos, mas destaco que deixar a universidade mais perto da sociedade, através dos projetos de extensão e mesmo de pesquisa científica [...]”.*

*“A cultura instituída. Interesses pessoais sobrepostos aos institucionais.”*

*“Melhorar a eficiência (fazer melhor, mais rápido, com menos burocracia). Melhorar a eficácia (atingir os objetivos propostos) [...] Melhorar o relacionamento das pessoas ([...] um bom ambiente de trabalho é essencial para superar os desafios).”*

*“Lidar com os recursos humanos, ser justo na tomada de decisões que envolvem diversos interesses, manter o bom funcionamento e melhorar a estrutura física do Câmpus.”*

*“[...] No ensino, desde o aluno que ingressa na universidade sem, na maioria das vezes, ter conhecimento do que é um ambiente universitário, sem ter tido a formação básica adequada, gerando problemas de evasão e retenção. Na extensão, fazer o servidor entender o que é extensão universitária e fazer extensão. Na pesquisa, a universidade é tecnológica a pesquisa deveria ser aplicada sempre, mas não é o que ocorre. [...]”.*

Para vencer desafios pode ser necessário mudança de paradigma. Kuhn (2009) defende que o paradigma é definido como um conjunto de crenças e valores compartilhados que fornecem tanto problemas como soluções para os praticantes. Os gestores ficam, muitas vezes, presos a uma forma de resolver os problemas e que quando esse paradigma não mais é suficiente para resolvê-los é indispensável que o mesmo seja mudado.

Além de baseada em paradigmas, a atuação dos gestores universitários está intrinsecamente vinculada à comunicação entre os diversos setores, sejam administrativos ou relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão. A



seguir estão partes de respostas sobre os limites e as possibilidades da comunicação intersetorial:

*“A comunicação entre setores sempre é dificultada pelos interesses próprios de cada área, cada um procura resolver seus problemas e envolver-se o mínimo possível em outros.”*

*“As possibilidades estão restritas aos regulamentos, [...] muito burocrático”.*

*“[...] Nossas maiores dificuldades estão no empenho, envolvimento e comprometimento de alguns setores administrativos.”*

*“Comunicação (ou a falta dela) [...] uma questão de cultura e postura das pessoas e da instituição.”*

*“Falta de maturidade dos setores para intersetorialidade [...]”.*

*“A comunicação intersetorial está limitada a apenas comunicados de forma verbal ou de memorando dos assuntos que atingem o outro setor.”*

Apesar de todas as facilidades que os meios de comunicação, decorrentes, inclusive, do avanço das tecnologias de informação, a comunicação entre os setores da UTFPR, Câmpus Pato Branco, se apresenta bastante comprometida, como indicam os recortes de respostas apresentados.

A diversidade de saberes pode levar a uma situação de complexidade de análise da gestão, o que exige, segundo Morin (2011), uma reforma do pensamento. Para esse aspecto o pensamento complexo ajuda no processo de contextualização, de desafio da incerteza e sugerindo novos olhares para a gestão universitária. Nesse sentido, Morin (2005) argumenta que o pensamento complexo não resolve apenas os problemas, mas auxilia em uma estratégia que pode resolvê-los e que o pensamento simples irá resolver apenas problemas simples. De fato, existe complexidade quando elementos diferentes se completam e constituem o todo. Em se tratando da gestão universitária, os gestores possuem formações distintas e visões diferentes de um mesmo problema e a tomada de decisão deve ser a mais adequada possível para atingir os objetivos da Universidade relacionados ao ensino, pesquisa e extensão e voltados para a sua comunidade interna e a sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando respostas sobre a percepção dos gestores em relação às práticas de gestão a partir da interdisciplinaridade, questionário com perguntas abertas foi



---

---

aplicado a gestores relacionados a ensino, pesquisa e extensão da UTFPR Câmpus Pato Branco. As respostas fornecidas por esses gestores permitiram compreender que a interdisciplinaridade manifestou-se na maneira de pensar e no agir em diferentes percepções. Foi possível observar o reconhecimento de que a interdisciplinaridade se apresenta ainda fragmentada, necessitando um maior exercício da sua prática.

Uma Universidade é composta por setores geridos por gestores com formações distintas (interdisciplinaridade) e que atuam em favor dos seus departamentos, cursos e dos próprios setores. Contudo, pela complexidade e diversidade de uma Universidade, em muitas ocasiões a tomada de decisão impacta setores distintos, a Universidade como um todo e mesmo a comunidade externa. Fundamenta-se, assim, a importância da gestão participativa para que a tomada de decisão seja a mais acertada possível.

Os gestores de forma isolada não conseguem colocar em prática a interdisciplinaridade. Para que a mesma ocorra é necessário o comprometimento e a participação de todos que fazem parte do contexto universitário. Para isso é indispensável haver uma adequada comunicação intersetorial e a adoção de práticas de gestão participativa e desvinculada de excessiva burocracia. A adoção da gestão participativa pode requerer mudança de paradigma. E a mudança certamente estará vinculada à necessidade de aprendizado por parte dos gestores. Como destaca Morin (2011) a consciência que o saber é incompleto está bem disseminada, mas ainda faltam ações efetivas para complementar esse conhecimento. A atuação dos gestores está, também, vinculada ao uso de recursos computacionais que possam auxiliá-los nas tarefas do cotidiano, muitas burocráticas, e no processo de tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. da C. C.o de; RAMOS, Kátia Maria da Cruz. **Gestão no ensino superior: um lugar para questões de ordem didático-pedagógica** (2011). Disponível em: <[http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs\\_documentos/15/paineis/01/kmr\\_mca.pdf](http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs_documentos/15/paineis/01/kmr_mca.pdf)>. Acesso em: 17 de jul. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; edições 70, LDA, 2009.



---

---

COLOSSI, N. **Controle da gestão na universidade: algumas considerações.** Conferência apresentada no “Encuentro regional noa sobre evaluación de la educación superior” Universidad Nacional de tucumán. San Miguel de Tucumán Argentina, 1999.

CUNHA, M. I. da; PINTO; Marialva Moog. Qualidade e educação superior no Brasil e o desafio da inclusão social na perspectiva epistemológica e ética **Rev. bras. Est. pedag.**, Brasília, v. 90, n. 226, p. 571-591, set./dez. 2009.

DALCUL, A. L. **Gestão transdisciplinar: a gestão como competência profissional.** Disponível em: <[http://cetrans.com.br/artigos/Ane\\_Lise\\_Dalcul\\_et\\_al.pdf](http://cetrans.com.br/artigos/Ane_Lise_Dalcul_et_al.pdf)>. Acesso em: 17 de jul. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JAPIASSÚ, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber.** Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas.** Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 2009.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental.** Tradução de Sandra Valenzuela; revisão de Paulo Freire Vieira. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LOBO, R. L.; SILVA FILHO. Gestão universitária e seus desafios. **Revista Trevisan.** Seção Idéias, ed. nov. 1998. Disponível em: <[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf)>. Acesso em: 18 de jul. 2014.

LÜCK, H. Qual a questão?, In: **Em Aberto**, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v.17, n.72, fev./jun., 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da interdisciplinaridade.** Fundamentos Teórico-metodológicos, Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **O método 3: conhecimento do conhecimento.** Tradução Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **A Religação dos saberes: O desafio do Século XXI.** 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

OLIVEIRA, M. E. P. de. **Gestão da informação para o processo de tomada de decisão na designação de funções em universidades públicas federais: um estudo de caso.** 125 fls. Dissertação. (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná mestrado interdisciplinar em ciência, gestão e tecnologia da informação. Curitiba, 2012.



---

---

PELEIAS, I. R. et al. **Interdisciplinaridade no ensino superior**: análise da percepção de professores de controladoria em cursos de ciências contábeis na cidade de São Paulo. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 3, p. 499-532, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n3/v16n1a02>>. Acesso em: jul. 2014.

RAYNAUT, C. Meio ambiente e desenvolvimento: construindo um novo campo do saber a partir da perspectiva interdisciplinar. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 10, p. 21-32, jul./dez. Editora UFPR, 2004.

ROCHA, M. N. de C. **Histórico da gestão democrática** (2013). Disponível em: <<http://pedagogiaaopedaletra.com/historico-da-gestao-democratica/>>. Acesso em: 19 de jul. 2014.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Processos de contas anuais**. Disponível em: <<http://www3.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/relatorios-de-gestao/>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

