

GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM PERSPECTIVA COMPLEXA: EMERGÊNCIAS E INDICADORES A PARTIR DE UM CURSO DE PEDAGOGIA

Roberto Oliveira Batista Júnior ¹ e Eliana Maria do Sacramento Soares ²

Resumo

O presente artigo apresenta as emergências de uma tese que buscou compreender os processos/práticas de gestão do curso de Pedagogia de uma universidade pública do nordeste brasileiro, à luz do *Pensamento Complexo* a partir de Edgar Morin. Como fundamento epistemológico utilizamos autores da *complexidade*, da *transdisciplinaridade* e da *auto-organização pelos ruídos*, que nos ajudaram a compreender melhor a gestão no contexto universitário. Optamos pelo método inspirado na teoria da *complexidade*, como base metodológica do estudo e com o propósito de compreender, de forma articulada, o território de pesquisa. Realizamos conversas, utilizando temas geradores, com 09 sujeitos que compõem o curso de Pedagogia. Para a construção de sentidos, partimos das narrativas dos sujeitos e tomamos emprestado os princípios da *complexidade*, como estratégia para o método, propostos por Morin (2003). Essa estratégia nos possibilitou evidenciar alguns indicadores, que podem se constituir pistas para redimensionar os processos/práticas de gestão do curso de Pedagogia, podendo ter desdobramentos para a gestão universitária. As emergências do estudo apontaram para a necessidade de uma transformação na concepção de gestão, por meio de alguns indicadores: 1) Uma gestão consciente de seus limites, da incerteza e do inacabamento de suas ações; 2) que concebe a gestão como sistema auto-eco-organizador, passível de aperfeiçoamento e (trans)formação; 3) que opera por meio da religação e do diálogo; 4) que reconhece a autonomia presente nos processos/práticas de gestão, ao mesmo tempo, que reconhece suas múltiplas dependências; e 5) O compromisso em gerir, fundamentado na democracia e na ética planetária.

Palavras-chave: Gestão; Universidade; Pedagogia e Pensamento Complexo.

UNIVERSITY MANAGEMENT IN A COMPLEX PERSPECTIVE: EMERGENCIES AND INDICATORS FROM A PEDAGOGY COURSE

Abstract

This article presents the findings of a thesis that sought to understand the management processes/practices of the Pedagogy course at a public university in northeastern Brazil, in light of a Complex Thought as developed by Edgar

¹Doutor em Educação pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Professor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Paulista, Pernambuco, Brasil. E-mail: roberto.batistajr@ufpe.br

²Doutora em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: emsoares@ucs.br



Morin. As an epistemological foundation, we used authors from the fields of Complexity, Transdisciplinary and self-organization through noise, who helped us to understand management in the university context. We opted for a method inspired by complexity theory as the methodological basis of the study, with the purpose of understanding the research territory in articulated way. We conducted conversations, using generative themes, with nine subjects who are part of the Pedagogy course. To construct meaning, we started from the subjects' narratives and borrowed the principles of complexity, as a strategy for the method, proposed by Morin (2003). This strategy allowed us to highlight some indicators que can provide clues for reshaping the management processes/practices of the Pedagogy course, potentially impacting university management. The study's findings pointed to the need for a transformation e=in the concept of management, through several indicators: 1) Management that is aware of its limitations, uncertainty, and the incompleteness of its actions; 2) that conceives of management as a self-eco-organizing system, capable of improvement and (trans)formation; 3) that operates through reconnection and dialogue; 4) that recognizes the autonomy present in management processes/practices, while also recognizing their multiple dependencies; and 5) a commitment to managing, grounded in democracy and planetary ethics.

Keywords: Management; University; Pedagogy, and Complex Thinking.

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN UNA PERSPECTIVA COMPLEJA: EMERGENCIAS E INDICADORES DESDE UN CURSO DE PEDAGOGIA

Resumen

Este artículo presenta los hallazgos de una tesis que buscó comprender los procesos y prácticas de gestión del curso de Pedagogía en una Universidad pública del noreste de Brasil, a la luz del Pensamiento Complejo desarrollado por Edgar Morin. Como fundamento epistemológico, utilizamos autores de los campos de la complejidad, transdisciplinaridad y autoorganización a través del ruido, quienes nos ayudaron a comprender mejor la gestión en el context universiario. Optamos por un método inspirado en la teoría de la complejidad como base metodológica del estudio, con el propósito de comprender el territorio de investigación de forma articulada. Matuvimos conversaciones, utilizando temas generativos, con nueve sujetos del curso de Pedagogía. Para construir significado, partimos de las narrativas de los sujetos e adoptamos los principios de la complejidad, como estrategia para el método, propuestos por Morin (2003). Esta estrategia nos permitió destacar algunos indicadores que pueden brindar pistas para reformular los procesos y prácticas de gestión del curso de Pedagogía, con un potencial impacto en la gestión universiaria. Los hallazgos del estudio apuntaron la necesidad de una transformación en el concept de gestión, a través de algunos indicadores: 1) una gestión consciente de sus limitaciones, de su incertidumbre y de lo incomplete de sus acciones; 2) que conciba la gestión como un sistema auto-eco-organizador, capaz de mejora y (trans)formación; 3)



que opera a través de la reconexión y el diálogo; 4) que reconozca la autonomía presente en los procesos/prácticas de gestión, reconociendo también sus múltiples dependencias; y 5) un compromiso con la gestión, basado en la democracia y en la ética planetaria.

Palabras clave: Gestión; Universidad; Pedagogía y Pensamiento Complejo.

1. Introdução: Para começar... um convite

Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.

Érico Veríssimo

Como instituição secular, a universidade é desafiada, constantemente, pelas inúmeras transformações sociais e culturais, ao longo de sua história no ocidente. Apesar dessas transformações, nesse caótico mundo contemporâneo que vivemos, acreditamos na universidade como locus privilegiado que, ainda promove e possibilita encontros, diálogos e articulações entre os mais variados saberes.

A universidade, a nosso ver, ainda é um espaço que favorece a construção de redes interativas entre culturas, evidenciando uma multiplicidade de vozes, característica desse tipo de instituição. Tantas vozes produzem, não raras vezes, uma "crise de legitimidade e identidade" (Santos, 2001) à universidade, o que requer dela própria um contínuo repensar-se e refazer-se.

Enfrentar as mudanças e os desafios, cada vez mais complexos e globais, do nosso tempo histórico, à medida que damos vez à multiplicidade de vozes, culturais e de saberes dentro da universidade é responsabilidade nossa, e é um convite feito pela UNESCO (2023) no documento intitulado: *Diez ejes para repensar la educación superior del mañana en America Latina y el Caribe*¹.

Diante disso, as universidades, cumprem um papel relevante nesse enfrentamento, seja na formação de novos quadros para a educação, seja na pesquisa e na extensão. Por isso, essas instituições têm sido convidadas a revisitarem seus currículos, práticas e processos, numa perspectiva que abarque uma série de elementos, como: solidariedade, cooperação, equidade, proteção ambiental, sustentabilidade, democracia, numa concepção ecológica, intercultural e transdisciplinar.

Construir "outras vias" para pensar e redimensionar a universidade é um convite não só da UNESCO, mas, também, um convite que fazemos ao escrever esse artigo. Entretanto, construir alternativas para repensar a universidade supõe construirmos vias para redimensionar os seus processos e práticas,

¹ Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387027/PDF/387027spa.pdf.multi> Acesso em set/2025.



inclusive em sua gestão. Por isso temos defendido que a construção de novas vias para a gestão universitária no século XXI, implica diretamente, em repensar a sua organização, assim como, os paradigmas que alicerçam seus modelos administrativos e pedagógicos, bem como, o perfil de seus gestores.

É nesse contexto que esse artigo emerge, fruto também de uma tese¹ em educação, cuja pergunta desencadeadora foi: Como está acontecendo a gestão do curso de Pedagogia de uma instituição de educação superior (IES) pública do Nordeste (NE) brasileiro, considerando os princípios do *Pensamento Complexo*? No entanto, o objetivo desse artigo é apresentar as emergências da tese e suas contribuições para pensar a gestão no contexto contemporâneo universitário, à luz do *Pensamento Complexo* de Edgar Morin.

Ao olhar para as pesquisas nacionais sobre o tema, percebe-se uma lacuna de estudos com tal intenção, o que é apontado por Marques (2011), ao destacar a pouca atenção dada à gestão desse tipo de instituição. Esta pesquisa, aponta também que a baixa produção sobre a temática pode estar atrelada a dificuldade de se religar saberes diferentes como Morin (1999) defende ao escrever sobre o tema da *complexidade*. Para Meyer (2015), é necessário aprofundar as pesquisas sobre a gestão nas universidades à luz do *Pensamento Complexo*.

Ao recorrer às ideias de Morin (1999), percebemos que a atividade de gestão nas universidades é um desafio que necessita à conjugação de diferentes saberes pertinentes ao contexto em que está inserida. Sendo assim, no próximo tópico, dissertarei sobre os “saberes” que colocamos em movimento para tecer uma rede de conceitos que fossem, ao mesmo tempo, sinalizadores e elementos articuladores, tanto para o estudo como para o fenômeno pesquisado (gestão universitária).

2. Referencial teórico: Saberes em movimento e pontes para a transformação epistemológica

Pegando carona na epígrafe inicial desse artigo, para “construirmos moinhos de vento” sobre a gestão no contexto contemporâneo universitário inferimos que seja necessária a mudança do paradigma que alicerça/ou as teorias administrativas ao longo dos últimos séculos.

O paradigma simplificador², ou o paradigma cartesiano³, influenciou e ainda influencia as teorias organizacionais e a gestão nas instituições, inclusive universitárias, sejam elas privadas ou públicas. Características da gestão de empresas, elencadas por Cabral Neto e Castro (2007, p.16), “fornecem as bases para o modelo de gestão educacional formulado no âmbito das diretrizes políticas da educação para os países da América Latina”, o que resvala nos

¹ Intitulada: Gestão Universitária e *Pensamento Complexo*: aproximações e travessias a partir das narrativas de sujeitos de um curso de Pedagogia, defendida em jul./2025, no PPG em Educação da Universidade de Caxias do Sul.

² Termo usado por Morin (2008) para tratar da influência do paradigma cartesiano nas ciências.

³ Base científica formulada por René Descartes.

processos e práticas de gestão nas universidades públicas e, conseqüentemente, na gestão de seus cursos.

De acordo com Souza (2009, p. 22), “não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”. O que requer uma abordagem transdisciplinar que conjugue elementos da educação e da administração, dentre outros, e leve em conta aspectos característicos da gestão em uma instituição pública, que é o nosso território de estudo no presente artigo.

No Brasil, a gestão das universidades públicas é regulada pelos princípios da administração pública, assim como, pelos fundamentos orientadores do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) (Brasil, 2014a)¹. Entre os fundamentos orientadores do Modelo de Excelência em Gestão Pública, estão: o pensamento sistêmico, a inovação e adaptabilidade institucional.

O pensamento sistêmico é a compreensão institucional e individual de seus membros, das relações de autonomia e interdependência entre os variados setores que compõem a instituição, bem como as relações entre a instituição pública e a sociedade na qual está inserida.

Já a inovação institucional consiste na busca progressiva por novos conhecimentos e aprendizagens, individuais e institucionais, por meio de um ambiente que favoreça a cooperação, o compartilhamento de ideias, a reflexão, a criatividade e a troca de experiências, gerando valor aos seus membros, à instituição e à sociedade.

A adaptabilidade institucional, por sua vez, está relacionada a flexibilidade que o órgão público tem frente às demandas, e sua capacidade de antever às necessidades da sua comunidade interna e externa.

O objetivo de trazer esses fundamentos orientadores do MEGP foi servir como mais um sinalizador para a necessidade de redimensionamentos na gestão do contexto universitário e, conseqüentemente, de seus cursos. Esses fundamentos reforçam o convite da Unesco, abordado acima, além de ampliar o olhar para a gestão a partir de uma visão sistêmica e multidimensional, o que dialoga fortemente com os princípios da *complexidade*, e que sugere, mais uma vez, uma abordagem transdisciplinar para o tema.

No entanto, para que haja uma abordagem transdisciplinar sobre a gestão é necessário um giro epistemológico em seus fundamentos que superem a previsibilidade, a padronização, o controle, a racionalidade e a objetividade, características da ciência moderna, como formas exclusivas de se fazer gestão nas instituições. Por isso, colocamos alguns saberes em movimento como alternativas para redimensionar a gestão no âmbito universitário.

¹ Disponível em

<https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf> Acesso em mar/2025.



2.1 Pensamento Complexo

O *pensamento complexo* não pode e não deve ser vista como a solução para os desafios contemporâneos da nossa sociedade, e, sim, como um óculos com lentes diferentes que nos instiga a pensar de outro modo a realidade à nossa volta (MORIN, 2010). O *pensamento complexo* permite-nos enxergar os fenômenos com princípios diferentes da ciência moderna, incorporando-lhes a incerteza, a contradição, a desordem e a subjetividade como integrantes constitutivos desse tecido.

Consoante isso, Moraes (2010) desafia-nos à reflexão sobre nosso tempo histórico, pois, de acordo com a autora, “enfrentamos tempos incertos e fluidos com ferramentas intelectuais de outros tempos, observando a realidade como se ela fosse estável, homogênea e determinada” e que “estejamos onde estivermos, vivemos em um mundo incerto, mutante, *complexo*, cheio de emergências” (Moraes, 2010, p. 22).

Por isso, Morin (2011b, p. 73-74) propõe uma *scienza nuova*, que visa não acabar com a ciência moderna, mas redimensioná-la. De acordo com Morin, estamos inseridos em uma realidade-mundo onde não podemos eliminar o imprevisto, o acaso, no entanto, podemos aprender a conviver com a desordem que nos rodeia (Morin, 2011b).

Torna-se necessário a reforma do pensamento e de como fazemos ciência (Morin, 2010), e por que não, de como concebemos e fazemos gestão. Segundo Morin (2011b, p. 16), “só o *pensamento complexo* nos permitirá civilizar nosso conhecimento”. De acordo com o autor, precisamos reformar o pensamento que exclui e isola por um pensamento que dialoga e liberta, para se chegar a uma compreensão do mundo.

Segundo Moraes, para compreender os fenômenos *complexos* que se apresentam na contemporaneidade são necessárias outras lentes epistemológicas que divirjam do paradigma da ciência moderna, uma vez que a realidade atual tem se mostrado de forma “dinâmica, mutável, multidimensional, contínua e descontínua, estável e, ao mesmo tempo, instável, imprevisível e não linear em sua dinâmica operacional” (Moraes, 2015, p. 65).

Nesse sentido, emergiu a necessidade de olharmos para a influência do paradigma da *ciência moderna* sobre a gestão no contexto universitário e de como o *pensamento complexo* pode contribuir para o seu redimensionamento. Para tanto, lançamos mão dos princípios da *complexidade* que são considerados por Moraes (2015, p. 52) como “categorias do pensamento” que nos auxiliam “a pensar e compreender a *complexidade* e a colocá-la em prática”.

2.2 Princípios da complexidade

Esses princípios serviram para que nosso pensamento funcionasse com abertura à *complexificação*, pois o *pensamento complexo* “é um pensamento da solidariedade entre tudo o que constitui a nossa realidade” (Morin, 1997, p. 11). Em outras palavras, os princípios da *complexidade* que nos auxiliaram a

compreender melhor os processos e práticas de gestão do curso de pedagogia, enquanto fenômeno, para que pudéssemos propor indicadores para o seu redimensionamento, à luz da *complexidade*, foram: o *princípio sistêmico* ao auxiliar nessa visão mais ampliada, à medida que um sistema (universidade) é formado de partes (setores, cursos, etc.), com características singulares, e são essas singularidades que compõem a identidade do sistema; o *princípio hologramático*, ao considerar que a imagem de que cada uma das partes de um sistema carrega, em si, a identidade contida no todo institucional; o *princípio retroativo*, ao superar a linearidade (nos processos e práticas), utilizando a retroação como referência quando o efeito passa a ser também a causa (das ações da/dos gestão/gestores); o *princípio da recursividade*, ao ampliar o *princípio retroativo*, quando considera que cada parte do sistema tem sua relevância por ser causa/efeito e por ser responsável por seu próprio redimensionamento, complexificando o sistema; o *princípio de autonomia/dependência*, ao considerar a autonomia ativa de um sistema, mas, também, sua dependência do contexto no qual está inserido; o *princípio dialógico*, ao destacar as relações e as interrelações típicas de um sistema que opera na complexidade; e o *princípio de reinserção do sujeito* no processo de construção do conhecimento e do fazer gestão, ao considerar o ser humano como sujeito cognoscente, ativo, crítico, criativo e integrante do sistema.

2.3 Transdisciplinaridade

Aqui, nos apoiamos em Basarab Nicolescu e seu Manifesto para a *Transdisciplinaridade*, editado em 1999, em Paris, para tratar da abordagem *transdisciplinar* que pretendemos empreender sobre o nosso fenômeno (Gestão do curso de pedagogia).

No manifesto da *Transdisciplinaridade*, o autor denuncia a “decadência do cientificismo¹”, suas consequências e limitações, que tende a transformar tudo em objeto e neutralizar os sujeitos: “[...] o cientificismo nos legou uma ideia persistente e tenaz: a da existência de um único nível de realidade, no qual a única verticalidade concebível é a da pessoa ereta numa terra regida pela lei da gravidade universal”.

Em parte, esta “decadência do cientificismo” foi provocada, segundo Nicolescu, pela “revolução quântica” e pela “revolução da informática”, cujo objetivo era “colocar em questão o dogma filosófico contemporâneo da existência de um único nível de realidade”, colocando em dúvida, conseqüentemente, a ciência clássica. Essa mesma ciência provocou divisões no conhecimento que, segundo Nicolescu, é uma “unidade indivisível”.

O autor em seu Manifesto, fala de um dos maiores desafios de nosso tempo: os desafios de ordem ética, que nos exige maiores competências e, conseqüentemente, uma ética *complexa e transdisciplinar*.

¹ Concepção de ciência, onde a racionalidade, a objetividade, a separabilidade são marcas e formas, exclusivas, de fazer ciência na modernidade.



A própria *complexidade* (fundamento epistemológico deste estudo), nasce mestiça. As ciências da *complexidade* surgem no final do século 19, fruto de aproximações entre domínios disciplinares da ciência moderna. A “ética” da *complexidade* é a *transdisciplinaridade*; é a religação dos saberes numa ecologia do conhecimento.

Por isso, temos entendido a *transdisciplinaridade*, como elemento potencializador de articulações, não só de novos processos e práticas de gestão, como também, de novos gestores formados a partir de uma ética na perspectiva da *complexa*.

2.4 Auto-organização pelos ruídos

Aqui, nos ateremos a dois teóricos, em especial: o físico-químico Ilya Prigogine e o médico e filósofo Henri Atlan. Optamos pelos dois por seus estudos trazerem elementos que dialogam com o fenômeno estudado aqui (Gestão do curso de pedagogia), e que contribuem para a construção de uma nova visão ética para a gestão, são eles: estudo sobre os sistemas que operam longe do equilíbrio e o estudo dos “ruídos” como fontes para a *auto-organização*, respectivamente.

Tanto em Prigogine (2003) quanto em Atlan (1992), a tese central sobre *complexidade* se constrói nos estudos sobre a *auto-organização* nos seres vivos, nos quais defendem que novas estruturas podem surgir a partir das dinâmicas dos elementos que as constituem.

Prigogine (2003) constrói sua teoria assentado na ideia de que as “crises”, especialmente em momentos desafiadores e de incerteza (nos quais vivemos hoje – apontado pelo documento da Unesco), podem desencadear transformações nos sistemas *complexos* (seres humanos, universidade/curso, etc.).

Entretanto, o futuro desses sistemas não pode ser previsto, haja vista, que é construído pelas escolhas realizadas a partir das “bifurcações” (possibilidades que surgem) provocadas pelas “crises” ou “ruídos”. Nesse viés, Prigogine manda uma mensagem, em sua “Carta” para as futuras gerações

Minha mensagem às futuras gerações, portanto, é de que os dados não foram lançados e que o caminho a ser percorrido depois da bifurcação ainda não foi escolhido. Estamos em um período de flutuação no qual as ações individuais continuam a ser essenciais. Minha esperança é de que as gerações futuras aprendam a conviver com o espanto e com a ambiguidade. O mundo está em construção e todos podem participar dela (Prigogine, 2000, p. 6)

Para Atlan (1992), o que caracteriza a *auto-organização* tanto nos seres vivos, quanto no âmbito social, é que o surgimento de novas estruturas e ordens, não são frutos nem dos ruídos, nem de ações planejadas ou programadas e, sim, das retroalimentações próprias dos sistemas *complexos*.

Para o autor, os sistemas auto-organizados não só sobrevivem aos “ruídos” - ameaças, agressões e exigências do contexto – como têm a capacidade de dar respostas aos “ruídos”, gerando novas aprendizagens e, conseqüentemente, novas organizações em suas estruturas.

Essas respostas e novas aprendizagens e estruturas, permitem aos sistemas *complexos*, se manterem vivos e regenerados a partir dos “ruídos”, gerando sistemas capazes de responderem às demandas do meio externo. Os ruídos (obstáculos, dificuldades, desafios) na prática gestora, também, a nosso ver, podem ser entendidos como elementos para desencadear processos auto organizadores e para a construção de novas posturas nos gestores, desde que os sujeitos os percebam como tal.

Nesse sentido, temos considerado a *auto-organização* provocada pelos “ruídos”, como um elemento desencadeador, não só de novos processos e práticas de gestão, como também, elemento constituidor de novos gestores formados a partir de uma ética na perspectiva da *complexidade*.

3. O Método: A ponte para a transformação metodológica

Na escrita deste artigo, nos inspiramos no método, cuja matriz teórica é o *pensamento complexo*, a partir de Edgar Morin (2003). Ao escolher o método, expomos a nossa concepção de pesquisa e, sobretudo, a nossa postura diante do território de estudo. E ao nos expor, anunciamos a nossa não neutralidade, ao passo que comunicamos a presença da nossa subjetividade no ato da escrita e na condução da pesquisa, obedecendo ao princípio da *complexidade*, em que o sujeito cognoscente é reintroduzido no processo de construção do conhecimento. Ao aderir ao método *complexo*, fizemos a opção por

[...] um método vivo, em permanente reconstrução, capaz de articular objetividade e subjetividade. Princípios gerais que apelam e exigem criatividade, sensibilidade e inventividade do pesquisador, ao mesmo tempo em que permitem distinguir rigidez de rigor científico. Essa pode ser uma síntese provisória sobre o desafio do método complexo na atividade de pesquisa (Almeida, 2012, p.113).

A opção por este método é coerente à escolha das teorias que fizemos uso neste artigo. De acordo com Morin *et al.* (2003, p.24), “na perspectiva *complexa*, a teoria não é nada sem o método”, ou melhor, “a teoria quase se confunde com o método”. E método é “[...]aquilo que serve para aprender e, ao mesmo tempo, é aprendizagem. É aquilo que nos permite conhecer o conhecimento” (p. 29).

Além da inspiração no método, a partir de Edgar Morin, a presente pesquisa buscou valorizar as narrativas de quem experiencia o fenômeno (Gestão do curso de pedagogia de uma IES pública do nordeste brasileiro), por

meio de suas memórias. A partir das narrativas, pudemos compreender melhor o fenômeno e interagir com os participantes.

Para tanto, utilizamos como instrumento para a geração das narrativas, conversas recursivas, com 9 sujeitos que compõem o curso de pedagogia. Optamos por realizar conversas inspiradas no princípio *recursivo do pensamento complexo* (Morin, 2011), pois as mesmas têm como característica ser mais abertas e flexíveis.

Neste tipo de conversa, o pesquisador tem a possibilidade de realizar perguntas ou colocações que não estão nos temas iniciais, se assim a conversa o conduzir. Ao participante também é permitido tecer narrativas que extrapolam o perguntado, além do ir e vir de suas memórias acerca do fenômeno pesquisado, o que deixa a conversa mais fluída e dinâmica. Na conversa inspirada na recursividade, fomos orientados por temas geradores, expostos na figura 1.

Figura 1 - Temas geradores para a conversa recursiva



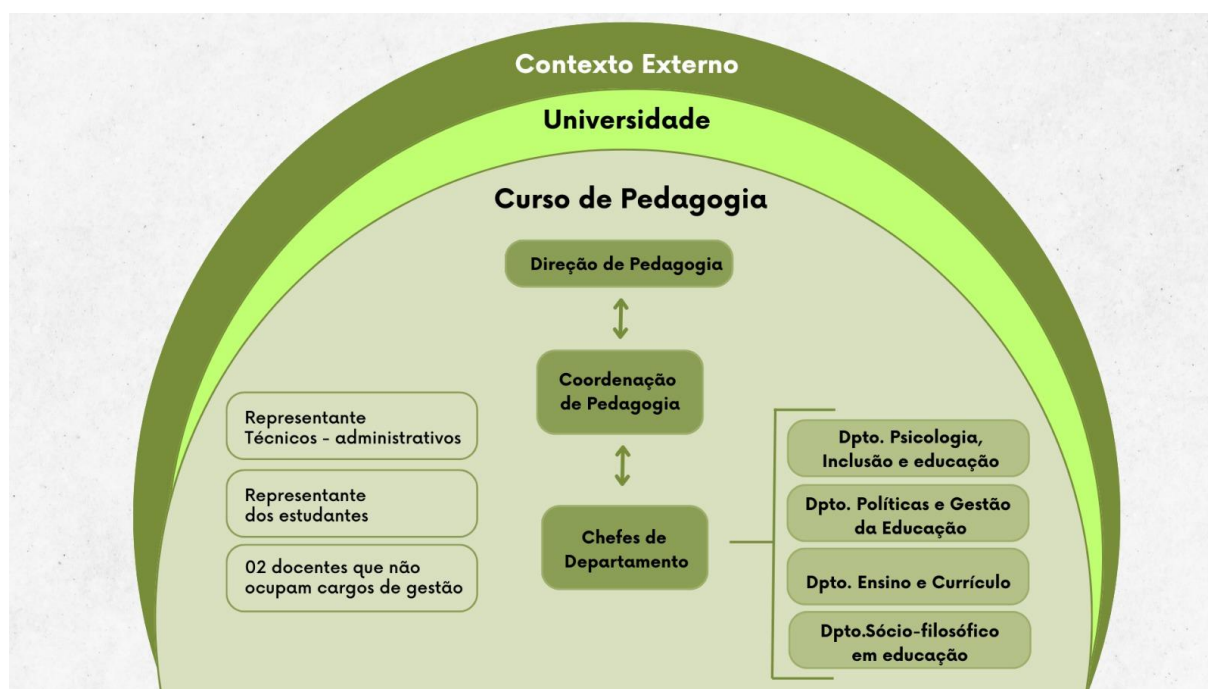
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Este estudo buscou construir sentido nas narrativas fornecidas pelos participantes sobre o fenômeno (gestão do curso de Pedagogia) e significado nas compreensões realizadas pelos pesquisadores sobre os dados gerados a

partir das conversas recursivas; das experiências dos sujeitos e da observação dos pesquisadores, para propor indicadores para uma nova forma de pensar a gestão do curso, por meio de uma perspectiva *complexa* e sistêmica, onde se entenda a relação entre a gestão, a comunidade (seus interesses) e os contextos interno e externo, que afetam e são afetados pela gestão e pelos resultados de sua atividade.

Considerando a *complexidade* do tecido universitário e a fim de traçar um percurso para a pesquisa, escolhemos a gestão do curso de pedagogia, como foco deste percurso.

Figura 2 - Curso de Pedagogia



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Com base na organização do curso, exposta acima, os participantes que resolvemos escutar foram: um representante da diretoria, um da coordenação e um de cada chefia de departamento (docentes que compõem a gestão do curso); dois servidores docentes que atualmente não atuam na gestão do curso; um representante dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) e um representante estudantil da licenciatura em pedagogia, como forma de ampliar o olhar para a gestão do curso.

Um aspecto, a nosso ver, importantíssimo, e que foi levado em consideração na geração dos dados, foi o respeito aos participantes, desde a escolha de um local e horário adequado às suas necessidades, até a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados informados. Igualmente respeitado foi o universo próprio de quem forneceu os dados para a pesquisa, por meio das narrativas, memórias e impressões, sobre a experiência com o fenômeno.

A interpretação (construção de sentidos), no método, aconteceu em quatro movimentos: entre ordem e desordem; entre a priori e emergente; interação e entre organização da pesquisa pelo pesquisador. Esse tetragrama sugerido por Morin (2008), é um operador cognitivo importante no método *complexo*, pois, permitiu-nos perceber a pertinência de considerar tanto a ordem, quanto a desordem se quiser compreender o nosso território de estudo.

Como o foco do estudo foi constituído por nuances *complexas* – gestão do curso de pedagogia de uma universidade pública - o fundamento teórico-metodológico foi orientado por sinalizadores que permitissem uma visão multidimensional acerca dos sistemas *complexos* (universidade, curso, etc.) e um pensamento (*complexo*) que possibilitasse enxergar o fenômeno e sua dinâmica como parte de um todo e não como um acontecimento isolado.

Além disso, o estudo foi realizado em conformidade com os padrões éticos, respeitando as resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, com o devido consentimento livre e esclarecido dos participantes e anuência institucional. A abordagem aos sujeitos e a nossa inserção no território de pesquisa foram realizadas após a aprovação/autorização do projeto de pesquisa¹, considerando os aspectos relacionados ao sigilo tanto dos participantes, quanto da instituição, além dos cuidados éticos com a pesquisa.

4. Resultados e Emergências

O objetivo desse artigo foi o de discutir as emergências da tese e suas contribuições para pensar a gestão no contexto contemporâneo universitário, à luz do *Pensamento Complexo* de Edgar Morin. Sendo assim, passaremos agora a apresentar as emergências do estudo, ao passo que iremos tecendo a discussão iluminados pelos princípios da *complexidade*, apresentados nesta pesquisa.

É importante destacar que as emergências apresentadas aqui, são frutos das nossas interpretações e das nossas subjetivações, o que nos permite inferir que, se outros pesquisadores, fizessem o mesmo percurso, construiriam outras interpretações e proporiais outros indicadores para a gestão do curso de Pedagogia.

Podemos afirmar que a principal emergência da pesquisa foi a necessidade de uma reforma do pensamento, a partir do *Pensamento Complexo* e de seus operadores cognitivos (princípios) como desencadeadores de transformações/mudanças na gestão do contexto universitário. O percurso trilhado no estudo; a escuta/leitura atenta das narrativas dos sujeitos que compõem o curso de Pedagogia; os ruídos contemporâneos; e nossa experiência de atuação na universidade, mostram a necessidade de promover no interior dessas instituições, processos/práticas de gestão mais flexíveis, dinâmicos, sistêmicos, auto-organizados e recursivos, para enfrentar as muitas situações

¹O projeto de pesquisa teve aprovação do Comitê de ética da Universidade de Caxias do Sul, sob o registro CAEE: 75435823.8.0000.5341.



que se apresentam e que operam longe do equilíbrio, onde a incerteza e a mudança são aspectos emergentes do cotidiano.

Em outras palavras, o que se requer é que o pensamento/ações dos sujeitos que constituem o curso de Pedagogia, ou, em última instância, da universidade, estejam orientados a consolidar uma gestão que supere os pressupostos da administração clássica, e que são apoiados, exclusivamente, na objetividade, no controle, nos resultados, na linearidade. Assim, uma gestão/um gestor cujo pensamento esteja alicerçado no *Pensamento Complexo* e em seus princípios, pode desenvolver ações que valorizam os sujeitos, o contexto, e podem se orientar por princípios como a auto-organização, a incerteza, a consciência da relação entre autonomia-dependência e a recursividade.

Dialogar com outras maneiras de gerir, interrelacionando-as, é outra emergência importante que extraímos da pesquisa. Essa emergência, tem como pressuposto, tecer laços entre processos/práticas de gestão lineares e disciplinares, com experiências diferentes de gestão, favorecendo o trabalho transdisciplinar, que implica, entre outras coisas, em reconhecer e respeitar a diversidade. A diversidade é uma característica de ambientes *complexos*, como a universidade (curso de pedagogia), e pode ser encarada como potencializadora da gestão, ao entender que o diálogo é o caminho a ser seguido.

Aliás, entender a diversidade que existe na universidade, nos faz ampliar o olhar para as pessoas e interesses que habitam este universo. A gestão pode fundamentar suas ações nas (inter)relações que acontecem no tecido universitário e fora dele, entendendo as partes (pessoas, setores, etc.) do tecido (universidade, sociedade, etc.), como algo diverso, desde sua própria perspectiva, mas, que podem agregar às atividades de gestão e, de forma mais ampliada, o desenvolvimento da universidade e da própria sociedade.

O respeito à diversidade, assim como o diálogo podem configurar-se em uma dinâmica que leva as universidades a adaptar-se frente aos desafios e demandas do nosso tempo e que nos conduz para outra emergência importante para a gestão do curso de Pedagogia: a *auto-organização*. Repensar-se e promover o diálogo com a sociedade é um compromisso histórico das universidades.

Dentro da institucionalidade educativa, a universidade é um dispositivo fundamental que necessita ser reinventado, ou seja, pensado e feito em correspondência com a natureza dos problemas cruciais que enfrentamos como comunidade e como humanidade. (Morin; Díaz, 2016, p. 67).

Da mesma forma, é possível conceber essas instituições como sistemas vivos, auto-organizados, com capacidade de autorregular-se, inclusive a sua gestão, ao estabelecer contato com as demandas de seu ambiente interno e externo, criando novos pensamentos, posturas e, a função social do seu fazer universitário (ensino, pesquisa e extensão).

O caráter dinâmico dos sujeitos e dos contextos não é algo apreensível para o paradigma moderno, mas sim, para um paradigma aberto, flexível, que permita outras formas de pensar/agir, atento às transformações e em contínua (auto) (re) organização. “Para transcender e reencontrar a si mesma neste novo milênio, a universidade deve tomar consciência das barreiras institucionais e das aberturas epistemológica, cultural e política necessárias à sua reinvenção”. (Morin; Díaz, 2016, p. 100).

Essa reinvenção institucional passa, a nosso ver, pela reinvenção de sua gestão. Falqueto e Farias (2013) defendem que alguns fatores induzem à falta de dinamismo e eficiência nas universidades como a rigidez e o excesso de regras. Para a mudança desse cenário, não é necessário que as universidades recorram à privatização, também não devem perder a sua autonomia, contudo, torna-se necessário que as formas de gestão sejam redimensionadas.

O paradigma da *complexidade*, norteador teórico deste estudo, distingue-se do paradigma moderno construído a partir de uma concepção de mundo rígido, estruturado, estável e ordenado, produto de uma matriz de pensamento newtoniano-cartesiano. Aquele paradigma supera esse, ao operar sob uma lógica diferente ao associar o que foi/está separado, operar na multidimensionalidade dos fenômenos e permitir a auto-organização de seus sistemas.

Por isso, temos entendido a *complexidade* como: a) um discurso da ciência que, ao invés de dar respostas, enfrenta os desafios de compreender às mudanças presentes na realidade social, de onde surgem sempre novidades (Morin, 2011a); b) uma mudança de ser/estar/conhecer e fazer em todas as dimensões; c) acolhimento às emergências, que incluem a incerteza e a indeterminação de processos; e d) a capacidade dos sistemas em auto-organizar-se frente às emergências (Morin; Roger-Ciurana; Mota, 2003).

Gerir ou fazer gestão a partir do *Pensamento complexo* implica outras formas de conceber a administração no interior das instituições (universidade, curso, etc.), o que nos faz buscar sempre rotas ou vias (como prefere Morin) alternativas que tendem a transpor as lógicas fixas e determinadas, e caminhar de uma maneira mais aberta, flexível, sistêmica e democrática; o que nos remete a “uma mudança fundamental de nossos pensamentos, de nossas representações e de nossos princípios” (Capra, 1998, p. 10). Essas emergências, foram constituindo-se indicadores relevantes para iluminar os processos/práticas de gestão do curso de pedagogia.

Ao apresentar as emergências como indicadores para a gestão do curso de pedagogia, o nosso intuito nunca foi e nunca será esgotar a discussão sobre um tema que demonstrou, ao longo da pesquisa, pouco explorado. Por ter se tratado de um estudo, cujo território (gestão em um curso de graduação de uma IES pública) é *complexo*, deixa aberto um vasto leque de caminhos e possibilidades de aprofundamento, a depender de cada pesquisador. O que nos permite advertir apenas, para a frequência das emergências e para a dinamicidade do fenômeno estudado, o que exigirá tanto dos pesquisadores,

quanto dos/da gestores/gestão outras configurações/decisões acerca da gestão na/no universidade/curso de pedagogia.

Reconhecer que, ainda na contemporaneidade, o paradigma simplificador (Morin, 2008), influencia os modos de ser/fazer e conhecer, inclusive na gestão, é um pensar/agir importante para a mudança onto-epistemo-metodológica na qual se propõe este artigo. Esse reconhecimento, só fortalece a urgente necessidade de refletir nossos processos/práticas com paradigmas mais alinhados ao nosso tempo histórico, comprometidos com as mudanças e com as relações, conosco mesmo, com os outros, com o contexto e com o conhecimento.

Significa pensar a gestão desde uma visão integradora e em sua integralidade, estimuladora de um ambiente criativo, participativo e respeitadora da diversidade humana e de percepções, consciente do devir (incerto e indeterminado), recursiva, auto-eco-organizadora, autônoma e dependente, concomitantemente. Significa entender que a gestão/gestor está convidada a ressignificar-se, a construir e vivenciar de forma colegiada seus processos/práticas, reconhecendo no todo suas partes constitutivas, e nas partes elementos do todo organizacional

A apresentação das emergências como indicadores para a gestão do curso de pedagogia foi uma maneira escolhida por nós, para dar significado às características encontradas por meio das narrativas, acerca da gestão do curso de uma IES pública do nordeste brasileiro, tendente ao olhar coletivo de sua comunidade.

Para tanto, podemos inferir que, baseado nas narrativas dos sujeitos do curso de pedagogia e nas emergências aqui elencadas, parte dos processos/práticas de gestão do curso supera uma visão de gestão clássica, exclusivamente prescritiva, normativa, linear, fundamentada nos princípios cartesiano-newtoniano; e que a essência dos resultados de gestão, não passa, necessariamente, por cumprir ritos predeterminados ou seguir o planejado, e sim, nas relações que são construídas entre os indivíduos, e entre estes e o meio que fazem parte.

Finalizamos estas emergências, reverberando alguns indicadores para a gestão do curso de pedagogia (construídos ao longo da pesquisa) e, entendendo que o *Pensamento complexo* sugere e orienta, para uma transformação na concepção de gestão, alguns sinalizadores: 1) Defende uma gestão/gestor consciente de seus limites, da incerteza dos seus afazeres, do inacabamento e da indeterminação; 2) Concebe a gestão/gestor como sistema/indivíduo auto-eco-organizadores, passíveis de aperfeiçoamento/(trans)formação; 3) Opera por meio da religação, do diálogo, da inclusão e do respeito a diversidade; 4) Reconhece a autonomia presente nos processos/práticas de gestão, ao mesmo tempo, que reconhece suas múltiplas dependências; e 5) Tem como compromisso social gerir uma instituição/curso, fundamentado na democracia participativa, na colaboração, e na formação para uma ética pautada nos direitos, humano e planetário.

Para que esse cenário dê frutos é preciso reconhecer nossa parcela de responsabilidade na construção da gestão que almejamos para nossas instituições/cursos, e agir, no sentido de não ficarmos inertes, frente às estruturas, muitas vezes, rígidas/hierarquizadas/padronizadas de gestão. Apenas agindo, *reformando pensamentos*, e nos transformando, poderemos, um dia, reformar a gestão no interior de nossas instituições. Nesse sentido, pensamos ser necessário a construção de uma nova visão ética para a gestão à luz do *Pensamento Complexo*.

5. Considerações finais

Em linhas gerais, o estudo apontou indicadores interessantes, que podem servir de pistas para o redimensionamento da gestão do curso de Pedagogia e, em última instância, da gestão universitária. Gerir ou fazer gestão a partir do *Pensamento complexo* implica outras formas de conceber a administração no interior das instituições (universidade, curso, etc.), o que nos faz buscar sempre vias alternativas que tendem a transpor as lógicas fixas e determinadas, e caminhar de uma maneira mais aberta, flexível, sistêmica e democrática na gestão.

A gestão desde o *pensamento complexo*, propõe uma nova forma de ser/conhecer/fazer gestão, redimensionando sua ética, dando um sentido mais humano aos seus processos e práticas. Nesse sentido, defendemos na pesquisa que não haverá uma mudança para a gestão na perspectiva *complexa*, sem que haja uma mudança nos processos e práticas de gestão atuais, incorporando aos princípios antigos, novos valores.

Entretanto, o que vimos neste estudo foi que, historicamente, a gestão esteve alicerçada na ética da administração clássica, orientada por valores e princípios outros, e que, a nosso ver, não atendem mais sozinhos, às exigências dinâmicas e complexas do cenário contemporâneo. Nesse viés, surge a necessidade de construção de uma gestão, baseada em uma nova ética, a partir do *pensamento complexo*.

Dessa forma, a gestão do curso/universidade poderá transcender a mecanização de seus processos/práticas, com base, exclusivamente, no controle e no planejamento, ao assumir um olhar, sistêmico, emergente e *complexo*, para os desafios que se mostram de variadas ordens no exercício da gestão. Assim, da mesma forma que a gestão baseada na administração clássica se sedimentou no seio da história das organizações, a gestão na perspectiva *complexa* poderá emergir e, quem sabe, se sedimentar no seio das instituições contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria da Conceição de. **Ciências da complexidade e educação: razão apaixonada e politização do pensamento**. Natal: EDUFRN, 2012.



ATLAN, Henry. **Entre o cristal e a fumaça. Ensaio sobre a organização do ser vivo.** Rio de Janeiro, 1992. Editora Jorge Zahar.

BRASIL Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014a. Versão 1/2014.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Magna Dourado. Gestão Educacional na América Latina: delineamentos e desafios para os sistemas de ensino. In: EYNG, A. M.; GISI, M. L. (org.). **Política e gestão da educação superior: desafios e perspectivas.** Ijuí: Unijui, 2007, p.15-47.

CAPRA, Fritjof. (1998). **El punto crucial: Ciencia, sociedade y cultura naciente.** Buenos Aires: Editorial Troquel.

FALQUETO, João Mercedes Ziss.; FARIAS, José Santos A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **GUAL: Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, p. 22-41, 2013.

MARQUES, Walter. Ensino, pesquisa e gestão acadêmica na universidade. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas: Sorocaba, SP, v.16, n.3, p.685-701, 2011.

MEYER, Valter Júnior.; LOPES, Marcelo Comparato. Administrando o imensurável: Uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos E BAPE.BR**, v.13, n.1, p.40-51, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117485>.

MORAES, Maria Cândida. Por um novo paradigma educacional a partir da complexidade e transdisciplinaridade. In: MORAES, Maria Cândida; NAVAS, Juan Miguel Batallosso. **Complexidade e transdisciplinaridade em educação: teoria e prática docente.** Rio de Janeiro: Wak Ed, 2010.

MORAES, Maria Cândida; NAVAS, Juan Miguel Batallosso (colaborador). **Transdisciplinaridade, criatividade e educação: Fundamentos ontológicos e epistemológicos.** Campinas, SP: Papirus, 2015.

MORIN, Edgar. Abertura. In: ALMEIDA, Maria da Conceição de; CARVALHO, Edgard de Assis; CASTRO, Gustavo de. (Org.). **Ensaio de complexidade.** Porto Alegre: Sulina, 1997.

MORIN, Edgar. **O Método II - A vida da vida.** Lisboa: Europa-América, 1999.

MORIN, Edgar. *et al.* Tradução: Sandra Trabucco Valenzuela. **Educar na Era Planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana.** São Paulo: Cortez, 2003.

MORIN, Edgar. **O Método V** - A humanidade da humanidade: a identidade humana. Lisboa: Europa-América, 2003.

MORIN, Edgar. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. Tradução de Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MORIN, Edgar. **Meu caminho**. Entrevistas com Djénane Kareh Tager. Trad. Edgard de Assis Carvalho e Marisa Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011a.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011b.

MORIN, Edgar.; DÍAZ, Carlos Jesús Delgado. **Reinventar a educação**: abrir caminhos para a metamorfose da humanidade. Tradução de Irene Reis dos Santos. São Paulo: Palas Athena, 2016.

NICOLESCU, Basarab. **O Manifesto da transdisciplinaridade**. 1999.

PRIGOGINE, Ilya. **Carta para as futuras gerações**. Folha de São Paulo, São Paulo, 30 jan. 2000 (Caderno Mais, p.4-7).

PRIGOGINE, Ilya. O fim da certeza. In: Mendes C.; Larreta, E (orgs). **Representação e Complexidade**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, pp. 47-68, 2003.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da ideia de universidade à universidade de ideias. In: SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 2001.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009, Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Diez ejes para repensar la educación superior del mañana en America Latina y el Caribe**, 2023. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387027/PDF/387027spa.pdf.m> ulti Acesso em nov./2025.

Recebido em: 16 de dezembro de 2025.
Aceito em: 09 de março de 2026.
Publicado em: 27 de maio de 2026.

