



A Universidade Federal do Acre (2012-2026): Planejamento Estratégico, Compromisso Social e a Emergência de um Modelo Sócio-Gerencial de Gestão Universitária

The Federal University of Acre (2012–2026): Strategic Planning, Social Commitment, and the Emergence of a Socio-Managerial Model of University Governance

Carlos Paula de Moraes

Docente da Universidade Federal do Acre/UFAC, Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFCH.
Doutorado em Teologia e em Filosofia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5646-6537>.

Alexandre Ricardo Hid

Docente da Universidade Federal do Acre/UFAC, Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET).
Doutorado em Planejamento e Gestão do Território. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6729-9324>.

Dailton Albuquerque de Farias

Docente da Universidade Federal do Acre/UFAC, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas -CCJSA.
Doutorando em Educação. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3357-3617>.

Raiza Gabriele Lima dos Santos

Docente da Universidade Federal do Acre/UFAC, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas -CCJSA.
Doutoranda em Ciências Contábeis - UFPR. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2913-5462>.

Resumo: Este estudo analisa a experiência da Universidade Federal do Acre (UFAC) no período de 2012 a 2026, com o objetivo de compreender como seus instrumentos de planejamento estratégico expressam a articulação entre racionalidade gerencial e compromisso social. Trata-se de pesquisa qualitativa, documental e descritivo-analítica, baseada nos Planejamentos Estratégicos 2014-2023 e 2024-2033, em indicadores institucionais, dados orçamentários e documentos oficiais da universidade. Os resultados evidenciam que a Ufac incorporou instrumentos contemporâneos de gestão, como planejamento estratégico, Balanced Scorecard, indicadores, metas, governança e monitoramento, sem dissociá-los de finalidades públicas relacionadas à inclusão, permanência estudantil, extensão universitária, inovação social, desenvolvimento regional e compromisso com a Amazônia. Argumenta-se que essa articulação permite interpretar a experiência da Ufac à luz da noção de modelo sócio-gerencial de gestão universitária, compreendida como categoria analítica para explicar arranjos institucionais que integram eficiência administrativa e responsabilidade social. Conclui-se que a trajetória analisada contribui para o debate sobre gestão universitária em instituições públicas situadas em contextos regionais marcados por restrições orçamentárias, desigualdades territoriais e elevada demanda social.

Palavras-chave: gestão universitária; universidade pública; planejamento estratégico; gestão social; modelo socio-gerencial; Universidade Federal do Acre.

Abstract: This study analyzes the experience of the Federal University of Acre (UFAC) from 2012 to 2026, aiming to understand how its strategic planning instruments reflect the articulation between managerial rationality and social commitment. This is a qualitative, documentary, and descriptive-analytical study based on the University's Strategic Plans for 2014–2023 and 2024–2033, institutional performance indicators, budgetary data, and official

university documents. The findings demonstrate that UFAC has incorporated contemporary management instruments, including strategic planning, the Balanced Scorecard, performance indicators, targets, governance, and monitoring, while maintaining a strong commitment to public purposes related to social inclusion, student retention, university extension, social innovation, regional development, and the sustainable development of the Amazon. The study argues that this articulation supports interpreting UFAC's experience through the concept of a socio-managerial model of university governance, understood as an analytical category that explains institutional arrangements integrating administrative efficiency with social responsibility. It concludes that the trajectory analyzed contributes to the debate on university governance in public higher education institutions operating in regional contexts characterized by budgetary constraints, territorial inequalities, and significant social demands.

Keywords: university governance; public university; strategic planning; social management; socio-managerial model; Federal University of Acre.

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na administração pública brasileira, especialmente a partir da década de 1990, repercutiram de forma significativa sobre as universidades federais. A incorporação de instrumentos de planejamento estratégico, indicadores de desempenho, monitoramento de metas, avaliação institucional e práticas de governança passou a compor o cotidiano da gestão universitária, inserindo novas exigências de racionalização, transparência e prestação de contas.

No campo da gestão universitária, esse processo intensificou o debate entre diferentes concepções de administração pública. De um lado, o modelo gerencial, influenciado pela Nova Gestão Pública, enfatiza a eficiência, a eficácia, a produtividade, a definição de metas e a responsabilização por resultados. De outro, a perspectiva da gestão social destaca a participação democrática, a função pública da universidade, a inclusão social, a formação cidadã e o compromisso com o desenvolvimento humano e regional.

Entretanto, a realidade das universidades públicas brasileiras, especialmente daquelas situadas na Amazônia, nem sempre se ajusta de forma plena a essas classificações. A crescente exigência por indicadores, desempenho e governança ocorre em um contexto marcado por restrições orçamentárias, ampliação das demandas sociais, necessidade de políticas de inclusão e permanência estudantil e custos operacionais agravados pelas especificidades territoriais amazônicas. Nesse cenário, o chamado "fator Amazônia" assume relevância analítica, pois as distâncias, as limitações de infraestrutura, os custos logísticos e as desigualdades regionais afetam diretamente a capacidade de planejamento, execução e financiamento das instituições.

A Universidade Federal do Acre insere-se nesse contexto. Entre 2012 e 2026, a instituição atravessou diferentes ciclos de gestão, restrições orçamentárias, mudanças nas formas de financiamento, ampliação das exigências de governança e consolidação de políticas voltadas à inclusão, permanência, extensão, inovação

e desenvolvimento regional. Nesse percurso, os Planejamentos Estratégicos 2014-2023 e 2024-2033 passaram a constituir instrumentos centrais de orientação institucional, articulando objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

Este estudo parte da hipótese de que a trajetória recente da Universidade Federal do Acre evidencia a constituição de um arranjo híbrido de gestão universitária, aqui denominado modelo sócio-gerencial. Tal modelo caracteriza-se pela incorporação de instrumentos contemporâneos de gestão, como planejamento estratégico, indicadores, monitoramento e governança, sem renunciar às finalidades públicas da universidade, especialmente a inclusão social, a permanência estudantil, a formação crítica, a extensão universitária e o desenvolvimento sustentável da região amazônica.

REFERENCIAL TEÓRICO

As universidades públicas constituem organizações complexas, caracterizadas pela coexistência de múltiplas finalidades institucionais, estruturas colegiadas de decisão, elevada autonomia acadêmica e intensa interação com diferentes segmentos da sociedade. Diferentemente de organizações orientadas predominantemente por objetivos econômicos, as universidades articulam atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, exigindo modelos administrativos capazes de conciliar eficiência organizacional, autonomia universitária e responsabilidade social.

Nesse contexto, a gestão universitária passou a ocupar posição central nos estudos sobre administração pública e educação superior, especialmente a partir das reformas administrativas implementadas em diversos países nas últimas décadas do século XX. Essas transformações impulsionaram a incorporação de instrumentos de planejamento estratégico, avaliação institucional, governança e monitoramento de resultados, ao mesmo tempo em que suscitaram debates acerca da preservação da função pública e democrática das universidades (Bresser-Pereira, 1998; Santos, 2011).

Para Bresser-Pereira (1998), a Reforma Gerencial do Estado buscou substituir práticas burocráticas por modelos orientados para resultados, eficiência e responsabilização da gestão pública, preservando, entretanto, o compromisso estatal com a oferta de serviços públicos. No campo da educação superior, esse movimento repercutiu na adoção de mecanismos de planejamento e avaliação institucional, ampliando a preocupação com desempenho organizacional, transparência e governança.

Por outro lado, autores como Santos (2011) defendem que a universidade pública não pode ser compreendida apenas como uma organização administrativa. Sua legitimidade decorre, sobretudo, da produção de conhecimento socialmente relevante, da formação cidadã e do compromisso com a redução das desigualdades sociais, culturais e regionais. Nessa perspectiva, a gestão universitária deve articular eficiência administrativa com valores democráticos e compromisso público.

Assim, a literatura evidencia que a administração das universidades públicas é atravessada por diferentes racionalidades, nem sempre excludentes. Enquanto uma enfatiza o planejamento, a eficiência e os mecanismos de governança, outra destaca a participação, a inclusão social e a função transformadora da universidade. A compreensão dessas diferentes perspectivas constitui o ponto de partida para a análise dos modelos de gestão universitária discutidos nas seções seguintes.

Modelo Gerencial na Gestão Universitária

Entre as diferentes abordagens que influenciaram a administração pública nas últimas décadas, destaca-se o modelo gerencial, cuja consolidação decorre das reformas estatais implementadas em diversos países a partir dos anos 1980. Fundamentado nos princípios da Nova Gestão Pública (New Public Management), esse modelo passou a enfatizar a orientação para resultados, a eficiência administrativa, a responsabilização dos gestores e o uso de instrumentos capazes de aperfeiçoar o desempenho das organizações públicas (Hood, 1991).

No Brasil, tais princípios ganharam maior projeção com a Reforma Gerencial do Estado, conduzida na década de 1990 sob forte formulação de Bresser-Pereira (1998), que buscou substituir a lógica burocrática tradicional por mecanismos de gestão orientados para resultados, preservando, contudo, a responsabilidade do Estado na oferta dos serviços públicos.

Entre os instrumentos associados a essa perspectiva, destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), originalmente como sistema de mensuração de desempenho capaz de articular indicadores financeiros e não financeiros em torno da estratégia organizacional. Posteriormente, o BSC passou a ser amplamente utilizado como ferramenta de gestão estratégica, por permitir a tradução da missão, da visão e dos objetivos institucionais em metas, indicadores e iniciativas articuladas. No contexto universitário, sua adoção tende a favorecer a sistematização do planejamento, o acompanhamento de resultados e o alinhamento entre projetos institucionais e objetivos estratégicos.

Entretanto, a incorporação de instrumentos gerenciais nas universidades públicas não é isenta de tensões. Deem, Hillyard e Reed (2007) analisam a disseminação do chamado novo gerencialismo na educação superior, destacando que práticas inspiradas na Nova Gestão Pública podem alterar a organização do trabalho acadêmico, fortalecer estruturas administrativas e introduzir lógicas mais próximas da gestão empresarial. Nesse sentido, a literatura chama a atenção para o risco de que indicadores, metas e mecanismos de controle passem a ocupar lugar central na vida universitária, subordinando dimensões formativas, científicas, democráticas e sociais à lógica da eficiência administrativa.

Desse modo, o modelo gerencial contribuiu para a profissionalização da gestão universitária ao fortalecer práticas de planejamento, avaliação institucional, transparência e coordenação estratégica. Contudo, quando adotado como racionalidade predominante, pode reduzir a universidade a uma organização orientada prioritariamente por indicadores de desempenho, produtividade e

mecanismos de controle. Assim, sua análise exige considerar não apenas os instrumentos de gestão empregados, mas também as finalidades institucionais às quais esses instrumentos estão subordinados.

Gestão Social e Universidade Pública

Em contraposição à racionalidade gerencial estritamente orientada por desempenho, o modelo social de gestão universitária compreende a universidade pública como instituição voltada à produção do bem comum, à formação cidadã e à promoção da justiça social. Nessa perspectiva, a universidade não se reduz a uma organização prestadora de serviços educacionais, pois sua função pública envolve a produção de conhecimento crítico, a democratização do acesso, a permanência estudantil, a extensão universitária e o compromisso com o desenvolvimento social.

No contexto brasileiro, essa concepção dialoga com a tradição democrática da educação pública e com a crítica aos modelos autoritários e tecnocráticos de universidade. Freire (1996) compreende a educação como prática formadora, ética e política, orientada à autonomia dos sujeitos. Em perspectiva semelhante, Santos (2011) defende que a universidade pública deve afirmar sua legitimidade por meio da articulação entre conhecimento científico, democratização do saber e compromisso com a transformação social.

No campo específico da gestão, Tenório (1998) propõe a gestão social como uma perspectiva orientada pelo diálogo, pela participação e pela construção coletiva das decisões, em oposição a formas de gestão centradas exclusivamente na racionalidade instrumental. Aplicada à universidade, essa abordagem valoriza a gestão democrática e colegiada, a participação da comunidade acadêmica, a defesa da educação como direito, o diálogo com os movimentos sociais, a inclusão de grupos historicamente excluídos e a valorização da extensão como dimensão formativa e transformadora.

Nesse sentido, o modelo social amplia a compreensão de qualidade universitária. A avaliação da universidade não pode se limitar a indicadores quantitativos de produtividade, eficiência ou desempenho, devendo considerar também sua capacidade de promover inclusão social, permanência estudantil, equidade, desenvolvimento humano, diálogo intercultural e redução das desigualdades regionais. Essa perspectiva é especialmente relevante em instituições situadas em contextos marcados por desigualdades históricas, como ocorre na Amazônia brasileira.

Todavia, uma gestão orientada exclusivamente pela dimensão social também pode enfrentar limites, especialmente quando não dispõe de instrumentos adequados de planejamento, coordenação, acompanhamento e avaliação institucional. A ausência de mecanismos de definição de prioridades, monitoramento de resultados e sustentabilidade financeira pode comprometer a efetividade das ações públicas. Por essa razão, a gestão universitária demanda a articulação entre compromisso social e capacidade institucional de planejamento e execução.

A Noção de Modelo Socio-Gerencial

A literatura sobre gestão universitária costuma apresentar as perspectivas gerencial e social como modelos analíticos distintos, enfatizando diferentes racionalidades para a condução das instituições públicas de ensino superior. Enquanto a primeira privilegia instrumentos de planejamento, avaliação, governança e gestão por resultados, a segunda atribui centralidade à participação democrática, à inclusão social, à formação cidadã e ao compromisso com o desenvolvimento humano e regional. Embora essas abordagens apresentem fundamentos próprios, a dinâmica contemporânea das universidades públicas sugere que tais racionalidades nem sempre se manifestam de forma isolada, mas frequentemente coexistem e se articulam na prática institucional.

Essa aproximação torna-se particularmente evidente em contextos marcados por restrições orçamentárias, crescente complexidade administrativa e ampliação das demandas sociais dirigidas às universidades. Nessas circunstâncias, instrumentos tradicionalmente associados à gestão gerencial, como planejamento estratégico, monitoramento de indicadores, governança e avaliação institucional, deixam de representar exclusivamente mecanismos de controle organizacional e passam a constituir condições necessárias para a viabilização das próprias finalidades públicas da universidade.

Sob essa perspectiva, este estudo propõe a noção de modelo sócio-gerencial como uma categoria analítica destinada a compreender experiências de gestão universitária nas quais instrumentos gerenciais são apropriados para fortalecer objetivos sociais, democráticos e institucionais. Não se trata da proposição de um novo modelo normativo de gestão nem da superação dos referenciais já consolidados na literatura. Ao contrário, busca-se oferecer uma chave interpretativa para analisar arranjos institucionais em que eficiência administrativa, planejamento estratégico e governança convivem com políticas de inclusão, permanência estudantil, extensão universitária, inovação social e desenvolvimento regional.

Nessa perspectiva, os instrumentos gerenciais deixam de constituir um fim em si mesmos e passam a desempenhar função instrumental para a consecução da missão pública da universidade. A eficiência administrativa não se opõe ao compromisso social; ao contrário, torna-se um dos meios pelos quais esse compromisso pode ser materializado em políticas institucionais, programas, projetos e resultados socialmente relevantes.

A partir dessa compreensão, a experiência recente da Universidade Federal do Acre constitui um caso empírico particularmente relevante para examinar essa proposição. A análise de seus instrumentos de planejamento estratégico, associada aos indicadores institucionais e às políticas implementadas entre 2012 e 2026, permite discutir em que medida a articulação entre racionalidade gerencial e compromisso social configura um arranjo institucional que pode ser interpretado à luz da noção de modelo sócio-gerencial.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, documental e descritivo-analítica, desenvolvida por meio de estudo de caso da Universidade Federal do Acre. A opção por essa abordagem decorre do objetivo de compreender como os instrumentos institucionais de planejamento estratégico foram utilizados na organização da gestão universitária e em que medida expressam a articulação entre racionalidade gerencial e compromisso social.

O recorte temporal compreende o período de 2012 a 2026, considerando os ciclos de gestão institucional iniciados em 2012 e os desdobramentos dos Planejamentos Estratégicos 2014-2023 e 2024-2033. A escolha desse período justifica-se pela consolidação da cultura de planejamento estratégico na UFAC e pela possibilidade de observar seus efeitos sobre diferentes dimensões institucionais, como ensino, pós-graduação, extensão, gestão de pessoas, infraestrutura, orçamento, inclusão e permanência estudantil.

As fontes documentais utilizadas incluem os Planejamentos Estratégicos da UFAC 2014-2023 e 2024-2033, documentos institucionais de planejamento, dados disponibilizados em anuários e relatórios da universidade, informações do Portal do Planejamento Estratégico e indicadores institucionais relativos ao período analisado. Esses documentos foram examinados com o objetivo de identificar objetivos estratégicos, metas, indicadores, projetos institucionais, prioridades de gestão e evidências de articulação entre instrumentos gerenciais e finalidades sociais.

A análise foi conduzida de forma interpretativa, tendo como categorias orientadoras: planejamento estratégico e governança; indicadores e monitoramento; orçamento e diversificação das fontes de financiamento; inclusão e permanência estudantil; extensão universitária e inovação social; desenvolvimento regional; e fortalecimento institucional. Essas categorias foram definidas a partir do referencial teórico sobre modelo gerencial, gestão social e modelo sócio-gerencial.

Dessa forma, a metodologia adotada não busca avaliar a gestão da UFAC em termos de eficiência administrativa isolada, mas compreender como os instrumentos de planejamento e governança foram apropriados no contexto institucional para viabilizar finalidades públicas, sociais e regionais. Assim, a análise documental permite interpretar a experiência da UFAC como caso empírico para discutir a noção de modelo socio-gerencial de gestão universitária.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da experiência da Universidade Federal do Acre, no período de 2014 a 2026, evidencia a consolidação de uma cultura institucional de planejamento orientada por objetivos estratégicos, indicadores, projetos estruturantes e mecanismos de acompanhamento. Ao mesmo tempo, os documentos e dados analisados revelam que essa racionalidade gerencial não se apresenta de forma dissociada da função social da universidade pública, especialmente em uma

instituição situada na Amazônia, marcada por desafios territoriais, orçamentários e sociais específicos.

Nesse sentido, os resultados são discutidos a partir da articulação entre os instrumentos de gestão adotados pela UFAC e as finalidades públicas expressas em seus planejamentos estratégicos. A análise considera que o planejamento, a governança, a captação de recursos, a expansão institucional, a permanência estudantil, a extensão universitária e o desenvolvimento regional constituem dimensões interdependentes da experiência analisada.

Assim, a discussão está organizada em cinco eixos: planejamento estratégico e governança; captação de recursos, orçamento e sustentabilidade institucional; ensino, pós-graduação, extensão e gestão de pessoas; inclusão, permanência e compromisso social; e caracterização do modelo socio-gerencial da UFAC.

Planejamento Estratégico e Governança

Os Planejamentos Estratégicos da Universidade Federal do Acre constituem o principal instrumento de organização da gestão institucional no período analisado. Elaborados para os ciclos 2014-2023 e 2024-2033, ambos foram concebidos para orientar a atuação da universidade em horizonte de dez anos, estruturando objetivos, indicadores, projetos estratégicos e mecanismos de acompanhamento da execução. Sua elaboração ocorreu de forma participativa, envolvendo dirigentes e diferentes segmentos institucionais, com apoio técnico especializado e adoção da metodologia Balanced Scorecard (BSC) como referência para o desdobramento da estratégia institucional.

A utilização do BSC evidencia a incorporação de instrumentos típicos da gestão estratégica contemporânea. Conforme discutido no referencial teórico, essa metodologia permite traduzir missão, visão e objetivos institucionais em metas, indicadores e iniciativas, favorecendo o monitoramento sistemático das ações e o aperfeiçoamento contínuo da gestão. Na experiência da UFAC, entretanto, tais instrumentos não aparecem desvinculados da missão institucional, mas articulados à finalidade pública da universidade, expressa na promoção do ensino, da pesquisa, da extensão, da inovação e do desenvolvimento sustentável da Amazônia.

Nesse aspecto, merece destaque a incorporação, no Planejamento Estratégico 2024-2033, de objetivos específicos voltados ao fortalecimento das políticas de acesso, permanência e sucesso acadêmico, bem como à ampliação dos mecanismos de inclusão e acessibilidade. Da mesma forma, já no planejamento 2014-2023 observava-se preocupação com a educação especial e inclusiva como componente da qualidade acadêmica. Essa permanência temática sugere que a incorporação de instrumentos gerenciais não deslocou a função social da universidade, mas passou a estruturá-la por meio de objetivos estratégicos, indicadores e projetos institucionais.

Para sistematizar essa comparação, o Quadro 1 apresenta alguns elementos estruturantes dos dois ciclos de planejamento estratégico da UFAC.

Quadro 1 – Comparação entre os planos estratégicos.

Elemento	PE 2014-2023	PE 2024-2033
Horizonte	10 anos	10 anos
Metodologia	Balanced Scorecard	Balanced Scorecard
Participação	Sim	Sim
Indicadores	Sim	Sim
Projetos estratégicos	Sim	Sim
Governança	Presente	Ampliada
Inclusão	Educação especial	Permanência, inclusão e acessibilidade
Desenvolvimento regional	Presente	Fortalecido

Fonte: elaborada pelos autores.

A comparação evidencia que os dois planejamentos mantêm uma base comum de gestão estratégica, especialmente pela adoção do BSC, pela definição de objetivos institucionais e pelo uso de indicadores. Contudo, o ciclo 2024-2033 explicita com maior densidade temas como inclusão, permanência, acessibilidade, governança, internacionalização e inovação, o que reforça a interpretação de que a racionalidade gerencial foi progressivamente articulada a finalidades sociais e regionais.

Projetos estratégicos como instrumentos de implementação da estratégia

Associados aos mapas estratégicos, os portfólios de projetos dos Planejamentos funcionam como mecanismos de operacionalização da estratégia institucional. Esses projetos permitem transformar objetivos amplos em ações concretas, direcionando recursos, esforços administrativos e capacidades institucionais para áreas consideradas prioritárias pela universidade.

Entre os exemplos identificados nos dois ciclos de planejamento, destaca-se o Programa Ufac20, voltado à construção de uma visão institucional de longo prazo. Esse programa reúne projetos estruturantes relacionados ao desenvolvimento da universidade e da região, como o Hospital Universitário e a expansão de campi. O Hospital Universitário, ainda em processo de tratativas, representa uma iniciativa com potencial para fortalecer o ensino, a pesquisa, a extensão e a assistência em saúde, além de ampliar a capacidade pública de atendimento à população acreana. De modo semelhante, o Campus Fronteira do Alto Acre expressa a estratégia de interiorização e desenvolvimento regional, ao prever a implantação de cursos em uma região de fronteira marcada por demandas sociais, econômicas e educacionais específicas.

Outro projeto recorrente nos planejamentos é o Ufac e Comunidades Vulneráveis, que evidencia a vinculação entre planejamento estratégico, extensão universitária e compromisso social. Ao direcionar ações da universidade para territórios e grupos em situação de vulnerabilidade, o projeto demonstra que a

estratégia institucional não se limita à racionalização administrativa, mas busca ampliar a presença pública da universidade junto à sociedade.

Observa-se que o portfólio contempla projetos distribuídos por diferentes dimensões da atuação universitária, abrangendo ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil, governança, transformação digital, infraestrutura, sustentabilidade, internacionalização, valorização de servidores e inovação. Essa diversidade evidencia que o planejamento estratégico da UFAC não restringe sua atuação ao aperfeiçoamento administrativo, mas organiza iniciativas voltadas simultaneamente ao fortalecimento institucional e ao atendimento de demandas acadêmicas e sociais.

Destaca-se, ainda, que diversos projetos dialogam diretamente com objetivos associados ao modelo social de universidade, como o fortalecimento da permanência estudantil, a atuação em comunidades vulneráveis, a inclusão, a sustentabilidade e a ampliação das oportunidades de formação. Paralelamente, projetos relacionados à governança, transformação digital, modernização da infraestrutura, gestão de processos e planejamento institucional revelam a incorporação de instrumentos característicos da racionalidade gerencial. A coexistência dessas iniciativas em um mesmo portfólio reforça a interpretação de que o planejamento estratégico da UFAC busca integrar eficiência administrativa e compromisso social, característica que sustenta a noção de modelo sócio-gerencial discutida neste estudo.

Captação de recursos, orçamento e sustentabilidade institucional

A sustentabilidade financeira constitui um dos principais desafios contemporâneos das universidades públicas brasileiras. No período analisado, a redução dos recursos destinados a investimentos e o progressivo achatamento das dotações orçamentárias de custeio ampliaram a necessidade de fortalecimento do planejamento financeiro e de diversificação das fontes de financiamento institucional.

De forma geral, o orçamento das universidades federais estrutura-se em três grandes grupos de despesas: investimentos, destinados principalmente à construção de edificações e aquisição de equipamentos; outras despesas correntes, voltadas à manutenção das atividades acadêmicas e administrativas; e despesas com pessoal e encargos sociais, relativas à remuneração de servidores ativos, aposentados e pensionistas.

Ao longo do período analisado, observa-se que as emendas parlamentares passaram a desempenhar papel relevante na composição das fontes de financiamento da UFAC. Inicialmente direcionadas sobretudo para investimentos, essas fontes complementares passaram também a contribuir para a manutenção de ações estratégicas e para a sustentação de projetos institucionais em um cenário de limitação da matriz orçamentária ordinária.

Sob a perspectiva deste estudo, esse processo evidencia a articulação entre racionalidade gerencial e compromisso social. A busca por recursos complementares não se apresenta como finalidade em si mesma, mas como meio para viabilizar a continuidade das atividades de ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil,

expansão da infraestrutura e desenvolvimento regional. Assim, a capacidade de planejamento, captação e execução orçamentária constitui uma das evidências do modelo socio-gerencial analisado, no qual instrumentos de gestão são mobilizados para assegurar finalidades públicas e sociais da universidade.

Expansão da infraestrutura como resultado da estratégia institucional

A capacidade de mobilizar recursos complementares ao orçamento ordinário refletiu-se diretamente na expansão da infraestrutura física da Universidade Federal do Acre. Ao longo do período analisado, a instituição manteve investimentos em edificações, modernização de laboratórios, ampliação de espaços acadêmicos e administrativos e melhoria das condições de funcionamento dos campi, mesmo em um contexto nacional marcado pela redução dos investimentos federais destinados às universidades públicas.

Figura 1 - Evolução da área construída da Universidade Federal do Acre (2014-2026).



Fonte: Relatório de Gestão UFAC (2026).

Os dados evidenciam crescimento contínuo da área construída da universidade ao longo do período analisado, resultado associado à execução de projetos estruturantes previstos nos Planejamentos Estratégicos e à ampliação da capacidade institucional de captação e gestão de recursos. Esse processo permitiu a construção e ampliação de espaços destinados ao ensino, à pesquisa, à extensão, à assistência estudantil e às atividades administrativas, fortalecendo as condições de funcionamento da instituição.

Assim, a expansão da infraestrutura representa mais do que um indicador de crescimento físico. Ela expressa o fortalecimento da capacidade institucional da universidade para responder às demandas acadêmicas e sociais da região Amazônica, criando condições para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e assistência estudantil. Nesse sentido, a infraestrutura materializa, em termos concretos, a articulação entre racionalidade gerencial e compromisso social que caracteriza o modelo sócio-gerencial discutido neste estudo.

Ensino, Pós-Graduação, Extensão e Gestão de Pessoas

No ensino de graduação, a análise dos indicadores revela uma situação ambivalente. Por um lado, observa-se crescimento da Taxa de Sucesso na Graduação (TSG), que passou de 34%, em 2018, para 50%, em 2025, representando evolução de 47% no período. Esse dado sugere melhora na relação entre ingressantes e concluintes, indicando avanços no acompanhamento acadêmico e na organização das políticas institucionais voltadas ao sucesso estudantil.

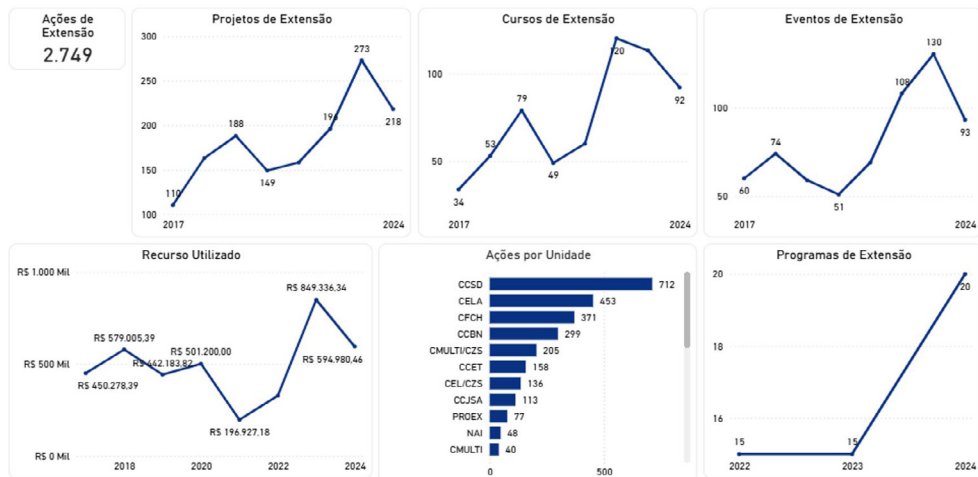
Por outro lado, os dados relativos à graduação também evidenciam desafios importantes. Ainda que o número de cursos tenha passado de 48 para 53 e as vagas ofertadas tenham apresentado evolução de 10%, houve redução no número de matriculados, ingressantes e concluintes. Esse movimento indica que a ampliação da oferta formal não se traduz, automaticamente, em expansão proporcional da permanência e da conclusão, reforçando a importância de políticas integradas de acesso, permanência e sucesso acadêmico.

A aparente coexistência entre a elevação da Taxa de Sucesso na Graduação e a redução do número absoluto de concluintes não representa uma inconsistência dos indicadores. Enquanto a Taxa de Sucesso da Graduação expressa a eficiência institucional na condução dos estudantes até a conclusão do curso, o número absoluto de concluintes depende diretamente do volume de ingressantes e matriculados. Dessa forma, a redução da demanda por vagas observada nos últimos anos repercute sobre o quantitativo de diplomados, mesmo diante da melhoria dos indicadores de sucesso acadêmico. Esses resultados sugerem que a universidade conseguiu aprimorar seus processos internos de permanência e conclusão, embora continue enfrentando desafios estruturais relacionados à diminuição do ingresso no ensino superior público.

Na pós-graduação *stricto sensu*, os indicadores revelam expansão mais consistente. O número de cursos passou de 18, em 2018, para 32, em 2025, correspondendo a uma evolução de 78% no período. Esse crescimento evidencia o fortalecimento da capacidade acadêmica e científica da instituição, especialmente em uma universidade situada em região historicamente marcada por assimetrias na oferta de formação pós-graduada.

No campo da extensão universitária, a análise dos dados disponibilizados pelo Anuário da Universidade Federal do Acre permite observar importante processo de fortalecimento institucional entre 2017 e 2024. Ressalta-se que esse recorte temporal decorre da própria disponibilidade das informações no sistema do Anuário Institucional, que passa a apresentar indicadores consolidados de extensão a partir de 2017.

Figura 2 - Indicadores da Extensão Universitária da UFAC (2017–2024).



Fonte: Anufac (2024).

Os dados evidenciam crescimento consistente das atividades extensionistas ao longo do período. O número de projetos de extensão praticamente dobrou, passando de 110, em 2017, para 218, em 2024, tendo alcançado 273 projetos em 2023. Tendência semelhante é observada nos cursos de extensão, que evoluíram de 34 para 92 ofertas no período, atingindo seu maior quantitativo em 2023, com 120 cursos realizados.

Os eventos extensionistas também apresentaram expansão significativa, passando de 60 registros em 2017 para 93 em 2024, com pico de 130 eventos em 2023. Paralelamente, observa-se aumento expressivo dos recursos destinados às ações de extensão, que evoluíram de aproximadamente R\$ 450 mil para cerca de R\$ 595 mil no período analisado, alcançando quase R\$ 850 mil em 2023. Da mesma forma, os programas institucionais de extensão passaram de 15 para 20 programas ativos entre 2022 e 2024.

Esses resultados evidenciam que a extensão universitária assumiu posição estratégica na atuação institucional da UFAC, deixando de representar apenas atividade complementar ao ensino e à pesquisa para consolidar-se como instrumento permanente de interação com a sociedade. Esse movimento dialoga diretamente com os Planejamentos Estratégicos analisados, que conferem centralidade à extensão, à inovação social, ao atendimento de comunidades vulneráveis e ao fortalecimento do desenvolvimento regional amazônico.

A ampliação das ações extensionistas também coincide com o processo nacional de curricularização da extensão, exigindo maior integração entre ensino, pesquisa e território. Nesse contexto, o fortalecimento dos programas de extensão e a ampliação dos investimentos demonstram que a universidade incorporou essa agenda não apenas como exigência normativa, mas como componente estruturante de sua estratégia institucional.

Em relação à gestão de pessoas, destaca-se o crescimento da qualificação do quadro docente. O percentual de docentes com doutorado passou de 55%, em 2018, para 78%, em 2025, representando evolução de 42% no período. Esse dado evidencia o fortalecimento da capacidade institucional da universidade, com impactos potenciais sobre ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação.

Inclusão, Permanência e Compromisso Social

A inclusão e a permanência estudantil constituem dimensões centrais da função social da universidade pública. No caso da UFAC, essa dimensão assume relevância ainda maior em razão das desigualdades regionais, das condições socioeconômicas de parte expressiva do corpo discente e dos desafios territoriais próprios da Amazônia. Nesse contexto, as políticas de assistência estudantil não representam apenas ações compensatórias, mas instrumentos institucionais voltados à democratização do acesso, à permanência e à conclusão dos cursos.

A Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024, instituiu a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), com a finalidade de ampliar e garantir as condições de permanência dos estudantes na educação superior e na educação profissional, científica e tecnológica pública federal, bem como de contribuir para a conclusão dos cursos. No âmbito da UFAC, os dados orçamentários indicam que a assistência estudantil se manteve como prioridade institucional ao longo do período analisado.

Em 2024, a dotação atualizada do PNAES na UFAC foi de aproximadamente R\$ 12,4 milhões, valor direcionado a ações de assistência estudantil, incluindo alimentação, permanência, inclusão e acessibilidade. Embora tenha havido crescimento nominal em relação a 2015, quando os recursos se aproximavam de R\$ 10 milhões, a expansão não foi proporcional ao aumento das demandas sociais e dos custos de manutenção das políticas de permanência.

Nesse cenário, a manutenção do Restaurante Universitário assume papel estratégico. A decisão institucional de assegurar gratuidade para estudantes em situação de vulnerabilidade e manter o valor de R\$ 1,00 por refeição para os demais discentes revela a presença de uma racionalidade social na gestão universitária, especialmente por vincular recursos orçamentários a uma política concreta de permanência estudantil. Trata-se de uma decisão que ultrapassa a lógica estritamente financeira, pois reconhece a alimentação como condição objetiva para permanência, desempenho acadêmico e redução das desigualdades no ensino superior.

Assim, a assistência estudantil evidencia uma das expressões mais claras do modelo sócio-gerencial discutido neste estudo. De um lado, sua execução demanda planejamento orçamentário, definição de prioridades, monitoramento e capacidade administrativa. De outro, sua finalidade está diretamente vinculada à inclusão social, à equidade, à permanência estudantil e ao direito à educação superior. Nesse sentido, a política de assistência estudantil da UFAC reforça a compreensão de que instrumentos de gestão podem ser mobilizados para sustentar compromissos públicos e sociais da universidade.

Caracterização do Modelo Socio-Gerencial da UFAC

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permite compreender que a experiência recente da Universidade Federal do Acre não pode ser explicada exclusivamente pelos referenciais do modelo gerencial nem do modelo social de gestão universitária. Os resultados evidenciam que instrumentos característicos da gestão estratégica contemporânea foram incorporados ao cotidiano institucional sem que a universidade renunciasse à sua missão pública, ao compromisso com a inclusão social e ao desenvolvimento regional amazônico.

Essa articulação manifesta-se tanto na estrutura dos Planejamentos Estratégicos quanto na implementação das políticas institucionais analisadas. Ao longo do período de 2014 a 2026, observou-se a consolidação de instrumentos de planejamento, indicadores, metas, governança e monitoramento, simultaneamente ao fortalecimento das políticas de permanência estudantil, da extensão universitária, da inovação social, da qualificação dos servidores e da produção científica orientada às necessidades da região Amazônica.

Sob essa perspectiva, a experiência analisada oferece evidências empíricas que sustentam a utilização da noção de modelo socio-gerencial como categoria analítica para interpretar a gestão universitária da UFAC.

A definição dos temas prioritários evidencia que a estratégia institucional não foi estruturada exclusivamente em torno de indicadores de desempenho administrativo. Sustentabilidade, inovação, inclusão, extensão e internacionalização aparecem como eixos integradores do planejamento, articulando objetivos acadêmicos, sociais e de desenvolvimento regional. Essa configuração reforça a compreensão de que a racionalidade gerencial foi mobilizada como instrumento para potencializar a função social da universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a experiência da Universidade Federal do Acre no período de 2014 a 2026, buscando compreender de que forma seus instrumentos de planejamento estratégico expressam a articulação entre racionalidade gerencial e compromisso social. A análise documental dos Planejamentos Estratégicos, dos indicadores institucionais e das políticas implementadas ao longo do período permitiu identificar que a experiência da UFAC não pode ser plenamente compreendida apenas pelos referenciais clássicos da gestão gerencial ou da gestão social, evidenciando a existência de uma configuração institucional que integra elementos de ambas as perspectivas.

Os resultados demonstram que a adoção de instrumentos contemporâneos de gestão, como planejamento estratégico, Balanced Scorecard, definição de metas, indicadores de desempenho, governança e monitoramento contínuo, não implicou o enfraquecimento da missão pública da universidade. Ao contrário, esses mecanismos foram mobilizados para fortalecer políticas de inclusão,

permanência estudantil, extensão universitária, inovação social, desenvolvimento regional, qualificação dos servidores e produção científica voltada às necessidades da Amazônia. Nesse sentido, a racionalidade gerencial passou a operar como instrumento de fortalecimento das finalidades sociais da instituição.

Essa articulação justifica a utilização da noção de modelo socio-gerencial como categoria analítica para interpretar a experiência recente da UFAC. Mais do que representar um novo modelo normativo de gestão universitária, essa categoria busca evidenciar que instrumentos gerenciais podem ser apropriados para ampliar a capacidade institucional das universidades públicas de cumprir sua missão social. Os resultados também indicam que essa combinação contribuiu para o fortalecimento da capacidade institucional e da resiliência institucional da universidade diante de um contexto marcado por mudanças nas políticas públicas, restrições orçamentárias e crescente complexidade administrativa.

Entre os fatores que possibilitaram a execução dos Planejamentos Estratégicos destaca-se a capacidade institucional de mobilizar fontes complementares de financiamento. A ampliação da captação de recursos extraorçamentários, especialmente por meio de emendas parlamentares, mostrou-se fundamental para viabilizar investimentos em infraestrutura, manutenção de serviços e execução de projetos estratégicos. Todavia, a análise realizada não permite interpretar essa estratégia como modelo permanente ou ideal de financiamento das universidades públicas. Ao contrário, ela representa uma resposta pragmática às limitações impostas pelo contexto orçamentário enfrentado pelas instituições federais de ensino superior ao longo do período analisado, evidenciando a necessidade de fortalecimento do financiamento público regular como condição para a sustentabilidade dessas políticas.

Por fim, entende-se que a experiência da Universidade Federal do Acre oferece elementos que podem contribuir para o debate sobre a gestão das universidades públicas brasileiras, especialmente em contextos regionais marcados por limitações orçamentárias, desigualdades territoriais e elevada demanda social. Embora a noção de modelo socio-gerencial tenha sido construída a partir de um estudo de caso, ela constitui uma hipótese interpretativa passível de ser explorada em pesquisas futuras envolvendo outras instituições federais de ensino superior, permitindo verificar em que medida essa articulação entre gestão estratégica e compromisso social se manifesta em diferentes contextos institucionais.

REFERÊNCIAS

ANUFAC. Anuário da Universidade Federal do Acre. Rio Branco: Universidade Federal do Acre, 2024. Disponível em: <https://www.ufac.br/site/bi/anufac>. Acesso em: 4 jul. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

DEEM, Rosemary; HILLYARD, Sam; REED, Michael. **Knowledge, higher education, and the new managerialism: the changing management of UK universities**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** Public Administration, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

Moraes, Carlos Paula; NASCIMENTO, Francisco Gilvan Martins do; Mendes, Rauana Batalha Albuquerque. Gestão Estratégica e Gestão Social nas universidades públicas: provocações a partir da curricularização da extensão na Universidade Federal do Acre. **Revista Delos**, Curitiba, v. 18, n.64, p.1-26, 2025.

MORAES, Carlos Paula. **Da Reforma Universitária à Constituição Federal de 1988: reflexos na Ufac- ensaio filosófico**. Rio Branco: Edufac, 2025.

Moraes, Carlos Paula; Souza, Ivone de Oliveira Moraes; Farias, Dailton Albuquerque de. Ensaio Léxico-Semântico dos Conselhos Diretores nas Universidades Federais: o caso da Ufac. **Revista FT, Ciências Sociais Aplicadas**, vol.29, Edição 141/Dezembro de 2024.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

UFAC. Universidade Federal do Acre. **Planejamento e Gestão Estratégica 2024-2033**. Rio Branco: Universidade Federal do Acre, 2024. Disponível em: <https://www.ufac.br/site/ufac/proplan/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2024-2033.pdf/view>. Acesso em: 4 jul. 2026.

UFAC. Universidade Federal do Acre. **Planejamento e Gestão Estratégica 2014-2023**. Rio Branco: Universidade Federal do Acre, 2014. Disponível em: <https://www.ufac.br/transparencia/sobre/documentos/documentos/ufac-2014-2023-gestao-estrategica.pdf/view>. Acesso em: 4 jul. 2026.

UFAC. Universidade Federal do Acre. **Relatório de Gestão 2025**. Rio Branco: Universidade Federal do Acre, 2026. Disponível em: Relatório de Gestão 2025. Acesso em: 4 jul. 2026.