

**A Gestão Universitária no Contexto Contemporâneo:  
Aportes Para uma Agenda de Debates**

**Teresinha Rodrigues de Oliveira**

**RESUMO**

O objeto deste trabalho é a gestão universitária com seus desafios, dilemas e perspectivas. Representa o esforço de contribuir para reflexões sobre concepções de universidade e gestão universitária, construídas nos últimos anos na América Latina. Visa: (1) descobrir o significado e a abrangência da gestão universitária; (2) identificar tendências e principais rumos da gestão universitária; (3) possibilitar a caracterização de indicadores que subsidiem práticas desejáveis de gestão universitária. Tem como pressupostos: a aceitação ampla do conceito de gestão; a natureza política do papel da universidade e de sua importância estratégica no desenvolvimento nacional; o esgotamento dos padrões tradicionais de gestão universitária face aos impactos da crise de paradigmas no contexto contemporâneo. Sua metodologia consistiu em: pesquisa bibliográfica com revisão de literatura das produções acadêmicas recentes, de autores intencionalmente selecionados; abordagem qualitativa do material coletado, com análise crítica e estudo comparativo das idéias e propostas apresentadas no conjunto dos aportes teóricos delineados. A investigação indicou: (1) semelhanças e particularidades nas concepções apresentadas sobre gestão universitária, com ênfase diferenciada quanto a sua importância; (2) convergência das tendências contemporâneas sobre a gestão universitária e seus rumos; (3) conexões de determinados aspectos da gestão universitária, provocando interações válidas no delineamento de indicadores para formulação de propostas de superação dos seus desafios. Concluiu-se, dentre outros, que: o campo da gestão universitária é complexo e amplo para seu diagnóstico e entendimento de sua prática; seus desafios e dilemas podem ser superados com determinação, espírito público e compromisso social dos gestores e de toda comunidade acadêmica.

**Palavras-Chave:** Ensino superior; Processos acadêmicos e administrativos; Gestão universitária.

## **1 APRESENTAÇÃO**

Este trabalho inscreve-se no esforço de contribuir para reflexões sobre a universidade, especificamente em torno das concepções que vêm sendo construídas nos últimos anos, na América Latina, sobre a gestão universitária. Esforço vinculado ao reconhecimento da gestão universitária como área recente de estudo, que tem se apropriado de saberes gerados em diversos campos cuja centralidade, sob perspectivas diferenciadas, aborda questões sobre a

universidade face à crise de paradigmas<sup>1</sup>. Questões relacionadas ao enfrentamento das tensões internas e pressões externas que ela vem sofrendo, sobretudo na América Latina, no contexto contemporâneo, para promover a sua passagem, enquanto uma organização cujas raízes históricas estão marcadas pela busca da certeza, para um contexto e um processo educativo de incertezas, que possam dar conta de manejar o complexo, o plural e o contraditório.

O presente ensaio destaca contribuições específicas de estudiosos, intencionalmente selecionados, cujas produções acadêmicas recentes, com suas semelhanças e particularidades, apresentam reflexões consistentes sobre a natureza eminentemente política do papel e a importância da universidade no processo de estabelecimento de novas bases para um desenvolvimento nacional soberano, bem como para o aprofundamento da democracia e a construção da cidadania, no contexto contemporâneo, e, também, analisam a gestão universitária nesse cenário, esboçando seus novos enfoques, na América Latina.

Na tentativa de construir um estudo que incorporasse uma análise comparativa do conjunto de aportes selecionados na investigação, a especificidade e a lógica das argumentações esboçadas nesse ensaio ultrapassam o mero exercício acadêmico e têm um enfoque teórico-prático. Embora com tratamento genérico, que supõe uma aceitação ampla do conceito de gestão, tenta-se descobrir o significado e a abrangência da gestão universitária, bem como identificar algumas das tendências mais importantes e os principais rumos dessa, em processo de construção, na América Latina. Nesse sentido, são traçadas reflexões sobre o papel estratégico da universidade em face da conjuntura econômica, social e política, com indicação de suas implicações para a gestão universitária.

Sem a pretensão de esgotar o tema, tampouco de estabelecer conclusões fechadas sobre esse, e, ainda, correndo o risco de simplificar a análise comparativa proposta, acredita-se na validade e pertinência deste ensaio pela tentativa de explicitação dos enfoques acadêmicos delineados neste estudo e, ainda, pelo exercício exploratório do confronto de idéias e propostas apresentadas nos aportes selecionados. Por outro lado, em que pesem suas imperfeições e limitações, espera-se que ele possibilite a caracterização de indicadores que subsidiem a formulação de distintas propostas impulsionadoras das transformações desejáveis nos processos de gestão universitária, no contexto contemporâneo, especialmente no Brasil.

## 2 CONCEPÇÕES BÁSICAS

Os enfoques sobre a gestão universitária, apresentados em várias produções acadêmicas e documentos divulgados nos últimos anos, são diversificados e amplos. Com semelhanças e particularidades e, ainda, com ênfases distintas quanto à importância da gestão universitária, esses indicam ser ela um campo de ação prioritário e profícuo para o enfrentamento dos principais desafios contemporâneos da educação superior, especialmente, nas sociedades latino-americanas.

---

partilhados pelos membros de uma determinada comunidade e, também, as soluções concretas utilizadas em substituição a regras explícitas; *uma crise de paradigmas caracteriza-se assim como uma mudança conceitual, ou uma mudança de visão do mundo, consequência de uma insatisfação com os modelos anteriormente predominantes de explicação da realidade*”(p.26 ; MARCONDES, D. A crise dos paradigmas e o surgimento da modernidade, In: BRANDÃO, Z. [org.]. *A crise dos paradigmas e a educação*. 5ª ed., São Paulo: Cortez, 1999, p. 14-29).

Na perspectiva de Pérez Lindo (2000a) a gestão universitária pode ter função decisiva na renovação das instituições de ensino superior e na definição das políticas de conhecimento a serviço do desenvolvimento da América do Sul. Nesse sentido afirma ser necessário se investir na consolidação de uma teoria de gestão universitária porque [...] *esto nos obligaría a pensar cómo se articular los aspectos epistemológicos, administrativos, políticos, institucionales, económicos y pedagógicos de la universidad en un contexto de globalización y desequilibrio*”(p.90). Lembra que, de uma maneira geral, a gestão universitária tem focalizado as estruturas, o manejo de determinados princípios, a gerência, a administração de pessoal e o funcionamento das carreiras e dos cursos. Porém, defende que não se pode descuidar da principal matéria prima e substância da universidade que é a produção e a difusão do conhecimento. Nesse sentido, esclarece:

✓ *na gestão empresarial* a produção de bens de serviço requer também o uso do conhecimento, porém, o resultado esperado é o benefício econômico, o posicionamento estratégico, a competitividade ou a notoriedade;

✓ *na gestão burocrática* (do setor público ou privado) a questão da eficiência, normalmente, ocupa um lugar central, se confia mais nas estruturas do que nas atitudes das pessoas, busca-se a qualidade e a criação de mecanismos de organização inteligentes e flexíveis;

✓ *na gestão pedagógica universitária* está em jogo a formação de profissionais ou especialistas mediada por currículos atualizados, docentes qualificados e metodologias adequadas, bem como se preocupa com as atividades que envolvem o ensino e a aprendizagem, quais sejam os planos de estudo, a atuação docente, o desempenho do estudante, dentre outros. Colossi (2002) considera que existem duas tendências contemporâneas em matéria de políticas públicas e gestão da educação no Brasil, nos distintos níveis e modalidades de ensino: “(1) *gestão produtiva, voltada para o mercado, com viés econômico e comercial*; (2) *gestão democrática, voltada para a cidadania, com uma orientação política e social*”(p.126). Para o autor, a gestão da educação abrange a formulação de políticas e de planos institucionais, a concepção de projetos pedagógicos para os sistemas educacionais e as instituições de ensino, bem como a execução, supervisão e administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos, considerando-se o estilo gerencial e organizacional, o contexto nacional e local. Assim, concebe a gestão universitária como área de estudo, enfocando-a nos níveis macro societário e organizacional<sup>2</sup> e argumenta que a análise macro societária focaliza o ser humano nesse contexto, preocupando-se especificamente das questões de eficiência e eficácia. Colossi (2002), reportando-se a Cury<sup>3</sup>, destaca a postura dialógica subjacente ao conceito de gestão como forma de governo da educação em seus distintos níveis e modalidades de ensino, e ainda, sua aproximação aos conceitos de governo, governança ou governação, terminologia extensamente utilizada hoje na literatura educacional.

---

<sup>2</sup>- Nesse enfoque, o nível organizacional se ocupa da estrutura, do funcionamento e do comportamento das pessoas e dos grupos que atuam nas organizações universitárias: (a) a estrutura e o funcionamento focalizam fatores tais como a missão e objetivos, tamanho, sistema hierárquico e de comunicações, métodos e procedimentos; (b) no comportamento organizacional as preocupações dirigem-se às questões humano-comportamentais (motivação, liderança, poder, conflitos).

<sup>3</sup> - CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de política e Administração da Educação*; São Bernardo do Campo; Vol.18; N72; p.163-174; jul./dez.2002.

Entende-se que os pressupostos subjacentes à concepção de “gestão democrática” apresentada possam ser considerados, também, em relação à “gestão universitária” à vista das normas e dos critérios reguladores de processos acadêmicos e administrativos e, ainda, das ferramentas utilizadas para a gerência de seu funcionamento. Nesse sentido, podem ser citados como exemplo, no caso do Brasil, os impactos já detectados a partir da Lei Federal Nº. 10.861/2004, instituidora do “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior” (SINAES) e dos seus dispositivos e normas regulamentadores e, também, do Ante-Projeto da Lei de Reforma do Ensino Superior, apresentado pelo Governo Federal, em dezembro/2004, em tramitação na Casa Civil. Acrescentem-se os argumentos apresentados por Colossi (2002), ao comentar a análise desenvolvida por Demo<sup>4</sup>, quanto ao impacto das novas regras estabelecidas pelo Governo federal com a Lei 9.131/1995 que reformula o Conselho Nacional de Educação e dá início a mudanças profundas no Sistema Educacional Brasileiro, em relação à flexibilidade, complexidade, competitividade e avaliação, enfocando, principalmente, a expansão e a qualidade do ensino. Portanto, percebe-se que esses dispositivos, no seu conjunto, insinuam novas bases para o processo de gestão universitária, nas instituições brasileiras de ensino superior.

### 3 DESAFIOS, DILEMAS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.

O contexto dos novos paradigmas e das medidas políticas que vêm impulsionando mudanças e inovações na universidade, especialmente na América Latina nos últimos anos, abriga concepções sobre formas organizativas, compromissos e finalidades dessa instituição que, certamente, estão mobilizando a academia para libertar-se de práticas ultrapassadas em favor de novos procedimentos, ou seja, aprender a atuar em um ciclo contínuo de inovações e aprendizagens. Ao assumir novas responsabilidades, a universidade, além de mover-se no espaço competitivo do mercado ou quase mercado<sup>5</sup> para obtenção de recursos alternativos segundo os moldes impostos pelas novas inter-relações entre essa, a sociedade e o Estado, também é impelida, dentre outros, a: (a) adotar uma gestão com forte estilo corporativo-empresarial; (b) criar alguns cargos para cuidar dessas atividades competitivas; modificar as relações internas entre unidades de ensino, departamentos acadêmicos e docentes e funcionários.

Sguissardi (2005) destaca que as pressões para mudanças na educação superior são internas e externas, “[...] *com claro predomínio dessas, pela onipresença e pelo poder de intervenção dos organismos internacionais de crédito a serviço dos países hegemônicos*” (p.16). Ao analisar o processo de reconfiguração da educação superior e a mudança do “ethos universitário”, o autor se recorre à hipótese formulada por Schugurensky<sup>6</sup>, que sustenta ser visível o trânsito de um

---

<sup>4</sup> - DEMO, P. A crise dos paradigmas da educação superior; *Revista Educação Superior*; Brasília; Nº. 16; Vol.22; p.15-18; 998.

<sup>5</sup> - O termo “quase mercado” tem sido utilizado para significar que as forças do mercado presentes hoje no espaço escolar diferem em alguns aspectos importantes do clássico mercado livre, tanto do lado da demanda quanto da oferta. Para um exame crítico dessa concepção, ver SCHWARTZMAN, S. *La universidad como empresa económica* (1996). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/Pesquisadores/Simon/Publicac.htm>>

<sup>6</sup> - Segundo Schugurensky, citado por Sguissardi (2005), enquanto o princípio da “autonomia” sugere a capacidade de autodeterminação, independência e liberdade, o de “heteronomia” refere-se à subordinação a uma ordem imposta por agentes externos. Nesse sentido, muitas universidades teriam perdido, nas últimas décadas, importantes porções de sua autonomia institucional e estariam sendo constrangidas a adequar grande parte de suas atividades às demandas do mercado e à agenda estatal.

modelo universitário centrado na autonomia substantiva<sup>7</sup> para um modelo centrado na heteronomia.

Brunner (1994) afirma que o cenário contemporâneo delinea vários efeitos previsíveis sobre a gestão e organização dos sistemas de ensino superior, tanto em nível institucional (organizacional) quanto em nível do próprio sistema (macro-societário), impulsionando uma mudança de orientação das teorias e práticas de gestão universitária. Defende a proposta de que a universidade, sob as novas bases desses dois níveis, poderia iniciar a recuperação da confiança social e a melhoria da disposição dos agentes econômicos, públicos e privados para aplicarem recursos na educação superior visando o desenvolvimento sustentado e sustentável<sup>8</sup>.

Por outro lado, Pérez Lindo (2003a, 2003b, 1998) postula que a gestão universitária em tempos de crises ultrapasse as recomendações teóricas dos manuais de administração e organização para maximizar resultados, enfatizando a supremacia da “gestão do conhecimento” (*management of knowledge*) que supõe, de maneira geral, uma convergência entre teorias de ação e teorias cognitivas. Sua proposta se fundamenta numa visão estratégica, aqui utilizada segundo a concepção apresentada por Motta (1993)<sup>9</sup>, de vinculação da evolução social, científica e tecnológica, evidenciando a defesa do papel social, público e estratégico da universidade. A universidade, tanto como as demais organizações modernas, deve aplicar os conhecimentos científicos e técnicos para [...] *optimizar el uso de sus recursos privilegiando sus fins sustantivos* (PÉREZ LINDO, 1998, p.52). O autor sustenta que a gestão do conhecimento impulsiona a criação de uma nova cultura organizacional, onde o uso dos recursos e o funcionamento das estruturas devem ser congruentes com os fins a que se propõem e, para tanto, sugere estruturas mais leves e flexíveis, interativas, cooperativas, multidimensionais que promovam uma maior sinergia da universidade com o contexto social. Nessa perspectiva, define a “gestão do conhecimento” “*como un enfoque epistemológico, organizacional y gerencial, que tiene como fin valorizar y aprovechar la creación y transmisión de conocimientos en cualquier tipo de organización - empresas, escuelas, hospitales, sindicatos, universidades, cooperativas u organizaciones sin fines de lucro*” (op.cit.,2005, p.53). Entretanto, reconhece que são incipientes as experiências sobre gestão universitária nesse enfoque, visto que o seu campo teórico é recente, não se contando, ainda, com um conjunto de aportes consolidados e abrangentes, que possam promover avanços significativos no pensamento e na ação gerencial das instituições de ensino superior.

---

<sup>7</sup> - Segundo Robert Berdhal, citado por Sguissardi (2005), a “autonomia substantiva” refere-se ao poder que a tem a universidade para determinar seus próprios objetivos e programas. Deve distinguir-se da “autonomia processual” que se refere ao poder para determinar os meios que permitem aceder a esses objetivos.

<sup>8</sup> - Expressão aqui utilizada com o significado outorgado por Pérez Lindo (1998,p.128), ou seja, “*coincide con la idea del desarrollo sustentable [...] y con las ideas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe(CEPAL) en el informe Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*” (grifos nossos).

<sup>9</sup> - Para Motta (1993, p.102) “*a visão estratégica enfatiza o alcance de resultados através de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação em longo prazo. A gestão estratégica se implanta não por introdução de simples técnicas, mas por uma mudança significativa na prática gerencial. Trata-se de uma conquista organizacional que resulta em novas formas de comportamento*”. Na perspectiva estratégica o planejamento deve ser uma função suficientemente ampla e livre de normas rígidas para permitir aos dirigentes participar da definição de seus objetivos, bem como tomar, inclusive por exceção, as decisões necessárias ao alcance de metas e resultados pré-estabelecidos. É uma função inerente do trabalho executivo, cuja eficácia é medida pela capacidade de decisão em estabelecer prioridades, concentrar recursos e oferecer alternativas de direção para a organização. Exige, portanto, visão de futuro, conhecimento da ambivalência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidades em conviver com ambigüidades e mudanças rápidas.

À luz de alguns princípios gerais de teorias da administração e organização<sup>10</sup>, quando se considera as dinâmicas internas e externas dos sistemas de ensino superior, provocadas pelas mudanças e reformas em andamento nas instituições de ensino superior, bem como pelas circunstâncias e desafios do cotidiano da academia, evidencia-se a necessidade de transformações estruturais e desenvolvimento de inovações que possam promover o aperfeiçoamento institucional, bem como uma maior qualidade da gestão universitária. Nesse sentido entende-se que a conformação e a prática da gestão universitária abordam as dimensões de governança, institucional, administrativas e acadêmicas. Além disso, ressalta-se que as transformações e inovações no campo da gestão universitária precisam se matizar, pois as instituições de ensino superior são organismos multifacetados, não lhes cabendo olhares uniformes. Provavelmente, essa se constitua em uma das condições necessárias para a criação de suportes apropriados à promoção da eficiência, eficácia e efetividade<sup>11</sup> das instituições de ensino superior, potencializando sua capacidade de sobrevivência organizacional.

Portanto, em determinados aspectos, se impõem princípios de organização e funcionamento, essenciais para a gerência (coordenação e liderança) das universidades, especialmente quando se concebe que: (a) os espaços institucionais, democraticamente construídos, expressam e contemplam a diversidade e a pluralidade de pensamento, sendo legítimos para efetivação de suas finalidades; (b) o processo educativo de qualidade requer e resulta da participação dos seus atores nos processos decisórios, e se traduz no fortalecimento de práticas colegiadas para a condução dos projetos e das ações educativas de qualidade; (c) o repensar e analisar sistematicamente as práticas e os vínculos desse nível de ensino com os demais níveis, com a construção de conhecimento, com o mercado de trabalho, com a historicidade e os contextos sócio-econômico e cultural, é crucial para promoção da sua qualidade e do seu aperfeiçoamento constantes.

Nessa perspectiva, não bastam soluções burocráticas com ênfase nas questões institucionais e administrativas, pois, as instituições de ensino superior se encontram frente a necessidade de refletir sobre os impactos do contexto de mudanças globais e, ainda, sobre a forma de se conceberem como organizações complexas e multiformes (Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores de Educação, Centros de Educação Tecnológica, segundo a atual legislação brasileira), altamente diferenciadas e fragmentadas quanto à composição interna. Ao mesmo tempo, necessitam introduzir novos conceitos e práticas de administração em seu cotidiano para (a) dinamizar as estruturas de

---

<sup>10</sup> - Informações específicas, detalhadas e abrangentes podem ser encontradas, especialmente, na obra de CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*; São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985 e, ainda, na obra de RIBEIRO, C. R. M. *A empresa holística*; 4ª ed. rev./ ampl.; Petrópolis, R.J.: Vozes, 1993. Dentre os tópicos a consultar, sugere-se especialmente os relativos a : (1) complexidade das organizações como sistemas sociais e sistemas abertos; (2) racionalidade das organizações, conceitos de eficácia e eficiência organizacional; (3) a organização e o ambiente; (4) ideologia das organizações, clima organizacional e cultura; (5) motivação humana , o comportamento humano nas organizações, e as pessoas e as organizações.

<sup>11</sup> - Termos utilizados em sintonia às concepções de Colossi (s.d./ 02, p.11 e 12): “*a eficiência refere-se ao desempenho interno da organização e a sua busca é predominantemente um critério intra-organizacional, [...] a organização procura ser eficiente maximizando sua lucratividade por meios técnicos e econômicos; [...] ser eficaz significa orientar-se para atingir metas e objetivos que se deseja alcançar, [...] busca eficácia atingindo resultados segundo seus propósitos essenciais; [...] efetividade organizacional é o grau de aceitação, legitimação e desejabilidade social do produto organizacional, [...] isto é, procura dispor de meios políticos para conhecer, influenciar e melhor controlar seu ambiente, e assim obter legitimidade de seu produto organizacional*” (grifos nossos).

relações entre esse nível de ensino, a sociedade e o governo, na busca de alternativas para atendimento ao conjunto das diferenciadas demandas emergentes, (b) criar medidas práticas e soluções alternativas, de fundo, aos problemas, às tensões internas e pressões do seu entorno.

Pérez Lindo (2003b), ao analisar questões sobre o ensino superior na Argentina, afirma que o modo de gestão acadêmica tradicional da universidade não se ajusta aos desafios internos e ao respectivo contexto nacional, pois deve avançar para situar-se adequadamente no cenário internacional mundial, assumindo uma liderança estratégica na sociedade em que se insere. Encontra-se em Colossi (2003, 2002, 1998) a ratificação desse enfoque, especialmente, quando concebe que o “[...] *cenário de mudanças e transformações globais indica, claramente, que a universidade para sobreviver deve construir e consolidar uma nova proposta institucional que a mantenha em que pese seu contexto de crise-mudança, legitimamente constituída como instituição social*” (2003, p.12). Ele afirma que os processos de transformações globais estão a exigir uma nova postura das organizações universitárias, ou seja, uma forma diferente de administrar os recursos existentes e, para tanto, seus gestores necessitam desenvolver atitudes novas, buscar estratégias alternativas que possam dar sustentação às instituições de ensino superior, frente às permanentes e aceleradas mudanças. Acrescenta que ser preciso administrar a universidade dentro de um modelo de gestão com base na competência e na ousadia dos gestores sem, contudo, desconsiderar sua vocação como instituição social, comprometida com os anseios e as necessidades da sociedade em que está inserida. Nessa perspectiva, Pérez Lindo (2003b) alerta que “*la adaptación permanente a los cambios parece una misión imposible*” e, também, sugere ser conveniente refletir sobre o alcance e sentido dos conceitos de mudança, reforma e mutação, visto que esses dependem, também, dos sistemas de idéias e crenças, do modelo cultural de cada sociedade.

Por outro lado, Franco e Morosini (2005) argumentam que a gestão universitária expressa formas relacionais assumidas pelas instituições e pelo sistema de educação superior, no plano das concepções e/ou práticas que dizem respeito a processos de tomada de decisão e ao desenvolvimento de ações institucionais. As autoras (ibidem) enfatizam que a gestão universitária tem subjacente uma concepção de universidade e de suas finalidades, englobando premissas sobre ensino/pesquisa/ extensão e princípios organizacionais significativos sobre processos decisórios e relacionais em âmbito local, regional, nacional e internacional: (a) entre seus elementos componentes (unidades, setores, corpo docente, discente e funcional); (b) com a sociedade e seus interlocutores do mundo empresarial e de organismos da sociedade civil; e (c) com órgãos governamentais e de cooperação técnica, nacionais e internacionais.

Brunner (1994) ratifica tal percepção quando afirma ter ocorrido um esgotamento dos padrões tradicionais de comportamento da burocracia e da estrutura de autoridade nos sistemas de ensino superior e nas instituições universitárias, para que essas tenham condições de garantir uma educação de melhor qualidade ou mais sintonizada com as necessidades de desenvolvimento dos diferentes países da América Latina, e, ainda de resgatar sua efetividade em nível local ou regional. Argumenta que (a) se modificaram os padrões tradicionais de intercâmbio entre as instituições de ensino superior, a sociedade e o Estado, bem como as modalidades de financiamento do setor; (b) os governos ditam novas leis e ordenamentos administrativos alterando as relações tradicionais do poder entre o governo e as instituições acadêmicas; (c) foram criados diversos organismos e instâncias intermediárias que buscam avaliar o produto e a rentabilidade da educação superior e, ainda, controlam os estabelecimentos e os sistemas desse nível de ensino.

Prosseguindo suas reflexões, Pérez Lindo (2003b) argumenta que, dentre os efeitos mais importantes das mudanças no contexto contemporâneo, em nível institucional, que focalizam o desempenho gerencial, estão os relacionados à autonomia e à auto-gestão. Afirma que as instituições públicas e privadas precisam ter um âmbito extenso de decisão e direção, agregando mecanismos que lhes permitam (a) incorporar estatutos de trabalho mais flexíveis para o seu pessoal, (b) reforçar suas estruturas de autoridade, (c) tornar-se mais ágeis na tomada de decisão. Nesse enfoque propõe várias alternativas<sup>12</sup> para a gestão acadêmica nos aspectos funcionais, pedagógicos e culturais, que supõem a adoção de novos padrões de interação e de cooperação entre os diferentes atores sociais. Sugere, também, a adoção de modelos orientados para o fortalecimento da cooperação inter e intra-institucional, com compartilhamento de responsabilidades para superação de certas questões político-sociais e econômicas na América do Sul, enfatizando que o contexto histórico e social é decisivo para o futuro das universidades e dos países da região.

Nesse sentido, Brunner (1994) propõe que se encontrem novos esquemas de gestão universitária que dêem ênfase, ao mesmo tempo, à participação acadêmica não hegemônica de pessoas ou grupos, e à eficácia dos processos de decisão especialmente àqueles orientados para a obtenção de recursos, de diversas ordens. Argumenta que não se trata, evidentemente, de transformar as instituições de ensino superior em empresas rentáveis de acordo com os critérios de mercado, e menciona que, no caso das instituições públicas, existe um campo amplo para se introduzir práticas de gestão e administração mais eficientes, em parceria com diversos setores da sociedade civil, órgãos e instâncias governamentais e não governamentais.

Todavia, acredita-se que essa não seja uma tarefa fácil, requerendo um trabalho rigoroso e transparente de política universitária, entendida não só como “policy”, mas, também como “politics”<sup>13</sup>. Entretanto, em sintonia aos argumentos apresentados por Brunner (1994), destaca-se que as experiências e os saberes construídos nas diferentes trajetórias das instituições de ensino superior, indicam existir certos traços que merecem ser conservados, destacando-se, dentre eles a autonomia universitária e a colegialidade, com o reconhecimento de que os espaços de participação são sempre, e também, espaços de conflitos, de jogo de interesses e poder.

Colegialidade que não implique em concepções equivocadas de gestão deliberativa ou assembleística, onde a maioria das decisões importantes ou não, estratégicas ou rotineiras, fica nas mãos de instâncias colegiadas. Tampouco, implica numa função executiva frágil sem possibilidades de uma efetiva liderança acadêmica, indispensável para guiar as instituições em épocas turbulentas, de conflitos e de crises, que exigem a capacidade para se promover uma

---

<sup>12</sup> - Segundo Pérez Lindo (2003b) as alternativas para a gestão acadêmica são: (1) reversão dos baixos rendimentos acadêmicos; (2) superação da gestão administrativo-acadêmica pela gestão do conhecimento; (3) inserção de políticas e sistemas de informação; (4) mudanças de currículos; (5) socialização do ensino universitário; (6) profissionalização e formação pedagógica dos professores universitários; (7) reversão da lógica do intercâmbio acadêmico desigual; (8) gestão produtiva da universidade; (9) generalização das práticas de auto-avaliação desde as disciplinas até as unidades acadêmicas; (10) avanços para uma cultura acadêmica multimodal; (11) internacionalização acadêmica e integração da América do Sul; (12) planejamento de programas com vistas à sociedade do conhecimento; (13) fortalecimento da atividade científica, das atividades inovadoras, da criatividade; (14) participação no desenvolvimento industrial e nas políticas culturais.

<sup>13</sup> - “Policy”, significando tarefa de re-engenharia institucional, que tem a ver com as regras de jogo e dos recursos; “politics”, enquanto tarefa relacionada com o poder dos diferentes atores coletivos, cujos interesses, estratégias, alianças e relações de força determinam os processos de decisão. (Para maiores esclarecimentos ver MARTÍNEZ, S.; El financiamiento: Asunto clave de todas las agendas; In: MARQUÍ S. C. (org.); *La agenda universitaria: propuestas de políticas públicas para la Argentina*; Buenos Aires: Universidad de Palermo, 2004.



participação consciente dos diversos seguimentos da comunidade acadêmica, a partir de uma clara visão institucional e, ainda, do desenvolvimento de habilidades para utilização dessa ferramenta estratégica na consolidação de processos acadêmicos de qualidade.

Quanto à autonomia universitária, sem dúvida, essa é uma das questões mais comuns, enfrentadas atualmente pelas instituições de ensino superior, sendo tema recorrente que compõe a pauta de discussões das mantenedoras e dos administradores das instituições de ensino superior (públicas e privadas), bem como as reflexões dos diferentes atores que interagem nesse processo, sobretudo, nas instâncias oficiais normativas e regulatórias do Estado, nos sindicatos e nas agremiações específicas<sup>14</sup>. A autonomia universitária traz consigo a idéia de autodeterminação, mas com os limites externos traçados pela Constituição Federal (no caso do Brasil). Assim, se apresenta como um dos pontos conflitantes dos discursos, com os quais se vincula as instituições de ensino superior a determinados problemas das mudanças e das propostas de reforma nesse nível.

Distintos olhares, muitas vezes míopes, têm sido lançados em torno da autonomia universitária, no entanto, como Franco e Morosini (2005, p.43) afirmam *“o importante é que haja um posicionamento sobre autonomia e a gestão com diretrizes que permitam a (re) construção contínua do sistema de educação superior e do espaço das universidades, especialmente as públicas”*. Nesse sentido, Morin et al (2002, p. 31) ponderam que *“toda organización para mantener su autonomía necesita de la apertura al ecosistema del que se nutre y al que transforma.[...] No hay posibilidad de autonomía sin múltiples dependencias”*. Reflexão sustentada por Villanueva (2004,p.2005) ao argumentar que *“[...] debemos recuperar un sentido más amplio y actual del término: la autonomía es sinónimo de responsabilidad, de madurez, de compromiso, de transparencia, pero muchos creen que debe ser sinónimo de aislamiento”*.

Percebe-se que as questões da autonomia universitária e colegialidade agregam componentes extremamente complexos e diversificados, especialmente, em razão da tipicidade das instituições de ensino superior, de suas trajetórias e dos respectivos estágios de desenvolvimento em que se encontram. No entanto, aposta-se nesses aspectos como síntese dos fundamentos de uma política institucional de gestão democrática, nas instituições de ensino superior.

Franco e Morosini (2005) afirmam que um projeto de universidade e de sistema de educação superior exige a tomada de posição sobre dois pontos que marcam de modo indelével as relações institucionais: a gestão da educação e a autonomia universitária. Ponderam que

[...] Se, de um lado, as políticas públicas da educação e dos demais setores que complexificam o sistema da educação perpassam concepções de Estado e se elas próprias interferem nas políticas e práticas desenvolvidas nas IES, por outro lado, é certa a bipolaridade (e multilateralidade), pois num Estado democrático as instituições captam as brechas legais e conquistam novas latitudes mediante pressões e movimentos da sociedade (p.41).

Complementando, Brunner (1994) ressalta que um conjunto de fatores sugere a adoção de novos desenhos organizacionais que dêem conta de (a) apoiar a capacidade autoreguladora das instituições de ensino superior; (b) facilitar transformações desejáveis e coerentes com planos, objetivos e metas educacionais próprios; (c) elevar o protagonismo e favorecer a sua capacidade criativa para produzir mudanças contínuas e compatíveis com o respectivo entorno.

---

<sup>14</sup>- ABMES, ABRUC, ABRUEM, ANDES, ANDIFES, CRUB, FORGRAD, FASUBRA, FORUNDIR, FORPLAD, UNE, dentre outros, no caso do Brasil.

Reflexão similar é apresentada por Guadilla (2002) quando assinala ser fundamental o redimensionamento das coordenações no ensino superior, com base na descentralização administrativa e autonomia de execução, que necessitam ser concebidas como redes interativas menos formais e burocráticas, mais capazes de produzir mudanças. Para este autor, a tendência é a de que as instituições de ensino superior assumam mais visivelmente sua função pública e seu compromisso social e, ao citar Morin <sup>15</sup>ressalta: “*é preciso formular um novo tipo de desenvolvimento onde os aspectos éticos tenham a mesma relevância que os econômicos*” (p.21, tradução nossa). Defende a participação da comunidade acadêmica afirmando que os processos descentralizados a partir dos níveis micro são mais adequados (cátedras ou disciplinas e departamentos, etc), para que as pessoas possam interagir como protagonistas nas instâncias intermediárias e essas com as mais altas, para que as hierarquias não venham obstruir a capacidade de participação e comunicação dos diferentes atores sociais da comunidade acadêmica. Sugere que as gerências, na universidade, atuem como “instâncias de apoio técnico”, possibilitando o acesso às informações, aos conhecimentos e às diversas ferramentas necessárias, bem como facilitando a congruência dos diferentes processos empreendidos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou a identificação da convergência dos enfoques sobre a gestão universitária, na América Latina, que integram o conjunto das contribuições e propostas privilegiadas no processo de investigação desenvolvido. Indicou que o campo da gestão universitária é complexo e amplo, tanto para o diagnóstico dessa quanto para o entendimento da sua prática, exigindo múltiplos olhares que reconheçam a identidade institucional, sua sintonia com as políticas nacionais do ensino superior e, ainda, sua sinergia com o contexto social amplo e, ao mesmo tempo, com o seu entorno.

Pode-se verificar que determinados aspectos da gestão universitária, embora genéricos e indicativos, se conectam e provocam interações críticas válidas no estabelecimento de uma agenda de debates, dentre esses:

1. a necessidade da administração organizacional num sentido menos hierárquico e formal, com adaptação das rígidas estruturas acadêmicas tradicionais a uma dinâmica de mudanças constantes, utilizando-se de estratégias de colegialidade, descentralização e de redes interativas, dentre outras, para que possa dar conta, em seus dispositivos científicos e programas de ensino, da acelerada evolução dos conhecimentos e mutações em ritmo acelerado, das competências emergentes;
2. a importância do mútuo enriquecimento e parcerias entre as distintas instituições educativas (pública, privada), entre os diversos níveis de educação (fundamental, médio, superior), bem como entre as diferentes modalidades (presencial, a distância e informal) para atender, com qualidade, a uma demanda de ensino superior diferenciada, cada vez maior e em rápido crescimento;
3. a atualização permanente das instituições de ensino superior com tradução e adequação dos principais aportes das diferentes áreas do conhecimento, na busca de estilos inovadores de produção acadêmica que permitam o resgate da correspondência entre os saberes cultivados para a profissionalização e as exigências sociais de especialização, impostas pela mutação contínua do mercado de trabalho.

---

<sup>15</sup> - MORIN, E. *Les sept savoir nécessaires à l'éducation du futur*. Paris/França: UNESCO, 1997.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Pode-se confirmar que para a superação dos grandes desafios da gestão universitária deve-se (1) analisá-los em sua relação orgânica e não isolada, com sustentação de um enfoque comparativo e global sobre os processos locais; (2) enfrentá-los com determinação, espírito público e compromisso social, respaldando-se na vontade coletiva dos gestores e da comunidade acadêmica. Afinal, a universidade não existe para si, portanto, um relacionamento inconseqüente e ingênuo com a enorme complexidade do mundo contemporâneo não parece compatível ao seu verdadeiro papel de promotora de cultura. Papel que acompanha e identifica a universidade nos seus mais de mil anos de atuação na história humana, qualquer que seja o seu contexto.

Por outro lado, o conjunto das reflexões tecidas sinalizou ser interessante agregar aos processos de discussão sobre os novos rumos da gestão universitária, uma análise e avaliação das efetivas condições internas (tecnológicas, materiais e humanas) das instituições de ensino superior, que subsidiem o desenvolvimento de projetos concretos para o resgate da legitimidade social e autocompreensão das finalidades dessas instituições, e, ainda, viabilizem a busca de alternativas que possam dar conta da contemporaneidade, da utopia de construção do conhecimento científico, e da universalização do saber na América Latina.

### REFERÊNCIAS

- BRUNNER, J.J. (1994), Estado y educación superior en América Latina. In: NEAVE, G. y VAN VUGHT, F.A. *Prometeo Encadenado: estado y educación superior en Europa*. Barcelona, Espanha: Gedisa Editorial, (Colección Debate Socioeducativo).
- COLOSSI, N. (2003), *Crise ou mudança: Mais uma vez, o que vem primeiro?* - Palestra de encerramento do “Terceiro Colóquio Sul Americano de Gestão Universitária”, setembro/2003, Buenos Aires/Argentina (Material impresso distribuído em janeiro/2006, no “Seminário Gestão Universitária”, Doutorado em Educação/ Universidade de La Empresa/ Montevideu/Uruguai).
- COLOSSI, N. (2002), La universidad en el contexto de las transformaciones globales. In: *A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul*. Florianópolis: Insular.
- COLOSSI, N (1998), Educação superior em administração: uma concepção substantiva. *Revista de Ciências da Administração*; Ano 01; Nº 0; Florianópolis; p.37-42.
- FRANCO, M.E.D.P.; MOROSINI, M.C. (2005), Gestão democrática e autonomia universitária: a educação superior no Brasil e o Mercosul; In: SGUISSARDI, W.; FRANCO, M. E. D. P.; MOROSINI, M. C.; *Internacionalização, gestão democrática e autonomia universitária em questão*; Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).
- GUADILLA, C. G. (2002), *Tensiones y transiciones: Educación superior latinoamericana en los albores del tercer milenio*; Caracas, Venezuela: CENDES-UCV: Nueva Sociedad.
- MORIN, E.; CIURAMA, E.R.; MOTTA, R.D., (2002), *Educar en la era planetaria: el pensamiento complejo como método de aprendizaje en error y la incertidumbre humana*. Salamanca, Espanha: Unesco/Univesidade de Valladolid.
- MOTTA, P. R. (1993), *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 3ªed. Rio de Janeiro: Record.
- PÉREZ LINDO, A.(diretor), (2005), *Gestión del conocimiento: um nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Norma.
- PÉREZ LINDO, A. (2003a), *Universidad, conocimiento y reconstrucción nacional*. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- PÉREZ LINDO, A. (2003b), Política y gestión universitaria en tiempos de crisis. *Documentos de Trabajo/Area de Estudios de la Educación Superior*; Nº 108; Departamento de Investigación; Disponível <[www.iesalc.unesco.org.ve/documentosinteres/argentina/politica](http://www.iesalc.unesco.org.ve/documentosinteres/argentina/politica)>; Consultado em agosto/2005.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA2  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- PÉREZ LINDO, A. (2000), *A era das mutações: cenários e filosofias de mudanças no mundo*. Piracicaba: UNIMEP.
- PÉREZ LINDO, A (1998), *Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- SGUISSARDI, W. (2005), Rumo à universidade mundial e a universidade será feita à sua imagem e semelhança; In: SGUISSARDI, W.; FRANCO, M. E. D. P.; MOROSINI, M. C.; *Internacionalização, gestão democrática e autonomia universitária em questão*; Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).
- VILLANUEVA, E.F. (2004), Balance, perspectivas y propuestas para la educación superior - Hacia una nueva identidad universitária; In: MARQUIS, C. (compilador); *La agenda universitaria: Propuestas de políticas públicas para la Argentina*; Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo.