

OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: DISCURSOS POLITICAMENTE CONSTRUÍDOS

Raimunda Maria da Cunha Ribeiro

Professora da Universidade Estadual do Piauí/Brasil. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/Brasil. Bolsista da CAPES no Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior realizado na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto/Portugal. E-mail: raicribeiro@ig.com.br

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de analisar os compromissos relacionados à gestão universitária, como estão postos nos Estatutos de instituições públicas portuguesas e instituições públicas federais brasileiras. Foram analisados 42 Estatutos: 15 de universidades públicas portuguesas e 27 de universidades públicas federais brasileiras. O que mais se assemelha nos documentos: utilização de parcerias público-privado; realização de projetos de desenvolvimento social. O que mais se distancia: Portugal: compreensão pública da ciência; avaliação interna; integração no espaço europeu; ligação com países de língua portuguesa; competitividade e sustentabilidade institucional. Brasil: intercâmbio com outras instituições; garantia de meios materiais e condições de autonomia.

Palavras-chave: universidade; gestão; desafios.

THE CONTEMPORARY CHALLENGE OF THE UNIVERSITARY MANAGEMENT: SPEECH POLITICALLY BUILT

ABSTRACT

This article has the purpose of analysis the pledge connected to the undergraduated management, as they are in the statue of Portuguese public institutions and Brazilian public federal institutions.. Were analysed 42 statues: 15 Portuguese public universities and 27 Brazilian public federal universities. What assimilates more in the documents: Utilization of public-private partnership; achievement of social development projects: What withdraw more: Portugal: public understanding of science; inner evaluation; European space integration; connection with Portuguese language countries; institutional competitiveness sustainability. Brazil: another institutions interchange; material and autonomy constitutions warranty.

Key words: University; Management; challenges

INTRODUÇÃO

A sociedade atual, tal como uma aldeia global, sem fronteiras, principalmente advinda do fenômeno da globalização e do advento da Internet e dos meios de comunicação

em rede, tem vivenciado mudanças constantes seja no aspecto político, cultural ou econômico. Nesse contexto de rápidas mudanças, o conhecimento não é mais um conceito estático, secular e universal. Assim, a universidade tem sido pressionada a se adequar às mudanças advindas do seu tecido social, sejam fundamentadas em recomendações de agências internacionais ou por força de dispositivos legais nacionais ou locais. O fato é que a gestão da universidade, hoje, é marcada por uma série de desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição tanto em termos educacionais como em termos sociais. O Estatuto é o documento legal da universidade para delinear sua estrutura e seu funcionamento e, assim, definir a sua política universitária em suas múltiplas áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão. A sociedade não precisa de uma universidade fechada em si mesma, um mundo à parte, autoritária e soberana e com o poder total na mão do reitor. O gestor da universidade não é pessoa competente, no sentido jurídico do termo, para tomar decisões tal como lhe convém, sem permitir a participação de seus pares. Por isso, os colegiados têm se fortalecido enquanto órgãos consultivos e deliberativos, com o objetivo de construir um modelo de gestão democrático e partilhado, sem perder de vista as exigências sociais, políticas, culturais e econômicas de seu entorno. Diante das incertezas do mundo atual, como deve se comportar a universidade, no sentido de alcançar seus objetivos e cumprir sua missão e seu papel social de instituição formadora?

Como base nesta problemática, este artigo tem o objetivo de analisar os compromissos relacionados à gestão universitária, como estão postos nos Estatutos de instituições públicas portuguesas e instituições públicas federais brasileiras, bem como, a partir de tais concepções, identificar os principais desafios da gestão universitária na contemporaneidade. O total de universidades estudadas através dos seus Estatutos foi 42: 15 IES portuguesas; e 27 IES brasileiras, sendo estas sediadas nos 26 Estados e 01 no Distrito Federal (Brasília). O recorte espacial (capitais) deu-se pelo fato de que o Brasil tem atualmente 149 universidades federais, com a perspectiva de aumentar este número através do REUNI/Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

Os critérios de escolha dos cenários e das instituições foram os seguintes: a pesquisadora é aluna do Programa de Pós-Graduação em Educação em nível de

doutoramento, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul em Porto Alegre; esteve como aluna do doutorado sanduíche no programa de mobilidade da Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade do Porto; é também professora da Universidade Estadual do Piauí, o que a tem despertado para a necessidade de uma melhor compreensão da dinâmica de funcionamento das universidades públicas; desenvolve pesquisa na área das políticas da educação superior, especificamente em responsabilidade social universitária/RSU.

O primeiro passo para a realização deste estudo foi, a partir da seleção dos documentos – os Estatutos – realizar uma leitura do *corpus* de análise, atentando-se principalmente para alguns elementos: a missão, os princípios orientadores e os objetivos e finalidades, na perspectiva de compreender o plano de gestão de cada instituição. A análise destes documentos foi fundamental para se compreender o conceito de gestão definido por cada instituição.

As IES portuguesas presentes neste estudo são: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/Lisboa, Universidade de Aveiro, Universidade dos Açores, Universidade do Algarve, Universidade da Beira Interior, Universidade de Coimbra, Universidade de Évora, Universidade de Lisboa, Universidade da Madeira, Universidade do Minho, Universidade Aberta, Universidade Nova de Lisboa, Universidade do Porto, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade Técnica de Lisboa.

As IES brasileiras presentes neste estudo: Universidade Federal do Acre, Universidade Federal de Alagoas, Universidade Federal do Amazonas, Universidade Federal do Amapá, Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal do Ceará, Universidade de Brasília, Universidade Federal do Espírito Santo, Universidade Federal de Goiás, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Mato Grosso, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Universidade Federal do Pará, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Pernambuco, Universidade Federal do Piauí, Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Rondônia, Universidade Federal de Roraima, Universidade Federal do Rio

Grande do Sul, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Sergipe, Universidade Federal de São Paulo, Universidade Federal do Tocantins.

OS DESAFIOS DA UNIVERSIDADE PÚBLICA: COMPROMISSOS DA GESTÃO

A educação superior, por todo o globo, encontra-se diante de novos conceitos (e.g. eficiência, governança, competitividade, produtividade), configurando um novo paradigma a ser compreendido e adaptado pela gestão universitária, principalmente por conta das pressões de agências internacionais como OCDE, Banco Mundial, FMI, os quais defendem que o conhecimento deve ser gerado para atender, em grande parte, às exigências do campo econômico. Não há de se perder de vista que os desafios do governo da universidade são inúmeros e, por vezes, até incompreendidos. Tavares (2011) faz um levantamento de alguns desses desafios: processo decisório e forma de participação por meio de colegiados representativos dos seguimentos da universidade; autonomia universitária, como decorrência lógica dos próprios objetivos e da missão da universidade; dimensão política da universidade, com fundamentos nas próprias leis de funcionamento e forças específicas que se mobilizam para realizar ou reagir a mudanças; performance institucional, que significa responder com agilidade às demandas efetivas da sociedade; controle institucional e social, que significa que ela deve prestar contas à sociedade e criar mecanismos para que isso se torne efetivo, por meio de seus órgãos colegiados, consultivos e deliberativos; indicadores qualitativos e quantitativos, ou seja, promover avaliação e transparência de seus dados, relatórios e realizações; financiamento, como forma de manter sua sustentabilidade; perspectiva de longo prazo, como uma forma de construir parâmetros de sustentabilidade e gestão de risco para médio e longo prazo; diferença e diversidade, pois a universidade é um *locus* de conflito, onde a produção do saber exige o cultivo de ideias que transitem entre a dúvida e o dogma.

Outros desafios são postos por Sousa (2011), os quais devem ser enfrentados pelas universidades no contexto atual: necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais; o acompanhamento da rápida

evolução das políticas de governo sejam nacionais ou advindas de agências internacionais. A educação superior enfrenta na atualidade novas exigências do contexto econômico e social e, por isso, necessita adaptar-se a tais transformações. Magalhães e Machado (2013), Bernheim Tünnerman e Chauí (2008) argumentam que a eficiência e a eficácia que estão sendo exigidas à universidade deverão ter em conta o propósito de mudança que refunda o objetivo educacional em que sua identidade institucional se baseia. A universidade encontra-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade contemporânea. Por isso, a universidade necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte. A universidade tem também o desafio quantitativo de atender ao número de matrículas em constante crescimento, sem sacrificar a qualidade inerente à educação superior; o equilíbrio entre as funções básicas de ensino, pesquisa e extensão é também um desafio enfrentado pela universidade, o qual só poderá ser resolvido se todas as funções concorrerem para alcançar as metas educacionais de formar especialistas e acadêmicos profissionais com o necessário conhecimento e capacidade apropriada e, ao mesmo tempo, contribuir para o progresso, extensão e disseminação do conhecimento.

O formato da gestão universitária é desenhado nos Estatutos, a partir do que está posto na missão, nos objetivos e finalidades da instituição, certamente levando-se em consideração as rápidas mudanças ocorridas no campo político, social, econômico e cultural. Frente às mudanças, a política universitária de ensino, pesquisa e extensão também é organizada com base nos valores e crenças idealizadas pelos líderes gestores e posta em prática pelas pessoas, que compõem a universidade e, provavelmente, o recurso mais valioso da instituição. Concorda, nesse sentido, Colombo (2011), ao afirmar que as instituições de ensino superior dependem das competências e da performance de suas equipes. Numa perspectiva fomentada por conceitos do campo econômico, a autora defende que as instituições prosperam quando profissionais talentosos desenvolvem processos e produtos eficazes, mais competitivos, que estejam alinhados às necessidades do mercado e de seus clientes. De outro modo, defende, podem sucumbir quando há lideranças e equipes ineficazes. A universidade é uma organização. Por isso, defendem Bernheim Tünnerman e Chauí (2008), que muitos conceitos e instrumentos que estão sendo transferidos para a

administração da universidade são derivados das teorias mais recentes a respeito da administração das organizações, incluindo os conceitos de estratégia e planejamento. Outros conceitos podem ser adicionados a estes, tais como: eficiência, produtividade, cliente, consumidor, prestação de contas e responsabilidade social.

Em se tratando de responsabilidade social universitária, entende-se que é preciso conhecer o perfil e a missão educacional da instituição para se compreender em que pesa o seu compromisso com o progresso e o desenvolvimento em seu contexto social. A partir dos objetivos e finalidades é possível identificar os desafios da instituição em termos de ensino, pesquisa, extensão e gestão, os vieses capazes de delinear a responsabilidade social universitária. A gestão socialmente responsável, segundo Carbonari (2011) diz respeito às atitudes e procedimentos de seus gestores que vão além das ações de extensão universitária, a qual envolve planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados no sentido de atingir metas e objetivos estabelecidos em seu Estatuto ou Plano de Desenvolvimento institucional (PDI).

A universidade está vendo a necessidade de promover práticas adequadas e orientadas para dar conta dos desafios de seu tempo, quais sejam: sociais, culturais, ambientais e econômicos. Para tanto, tem procurado se organizar para ir mais longe, além de suas tarefas básicas de produção de conhecimento e de formação profissional; passa, então, a considerar também os impactos que suas atividades podem gerar em si mesma, em sua comunidade interna e em seus grupos de interesse, os *stakeholders*. Assim, o pensamento da gestão, deve focar nos impactos produzidos pela responsabilidade social universitária: no funcionamento da instituição e na formação acadêmica. Segundo Vallaey (2006), estes impactos definem quatro eixos da gestão socialmente responsável, e.g.: gestão da organização propriamente dita: clima organizacional; gestão de recursos humanos: processos democráticos internos; gestão da formação: organização curricular e metodologias de ensino; gestão do conhecimento: produção e difusão do saber, investigação e modelos epistemológicos; gestão da participação social: desenvolvimento da comunidade. Uma estratégia de gestão de impactos na educação superior está associada ao sentimento de pertença social por parte da universidade e daqueles que dela são parte, que

significa definir em sua missão institucional e fazer valer em suas ações o cumprimento daquilo que a sociedade está demandando.

RESULTADOS

Os dados foram coletados a partir das análises dos Estatutos das universidades portuguesas e brasileiras, com base no que se refere a objetivos e finalidades da instituição. Depois da leitura flutuante de todos os Estatutos, foi possível perceber o que propõe cada instituição e como visam implementar um modelo de gestão capaz de atender às propostas da governança acadêmica e às demandas da governança externa. Também foi possível identificar que há alguns desafios que são comuns e outros são diferentes, principalmente em se levando em consideração os aspectos: histórico, cultural, político e econômico. A Figura 01, a seguir, apresenta os compromissos das universidades portuguesas em termos de gestão.



Figura 01: Compromissos da gestão universitária das universidades públicas portuguesas
Fonte: Estatutos das Universidades Portuguesas

A gestão, mecanismo encarregado de promover as funções básicas da universidade, delinea a política universitária em que pese as atividades de ensino, pesquisa e extensão. No caso das universidades portuguesas, a gestão, assim como representadas em seus respectivos Estatutos, se faz pelas seguintes propostas: contribuir para a compreensão pública da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura científica e tecnológica, e disponibilizando os recursos necessários para este fim; criar procedimentos e instrumentos de avaliação interna, de garantia da qualidade e de prestação pública de contas baseadas em padrões internacionais; organizar parcerias com outras entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras como suporte ao desenvolvimento de sua missão; assegurar as condições para a formação, a qualificação e o desenvolvimento profissional de docentes, investigadores e pessoal não-docente; promover a qualidade de vida e de trabalho dos estudantes, através da ação social e de programas sociais e culturais; instituir prêmios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar as atividades que valorizem a instituição nos planos nacional e internacional; promover a mobilidade efetiva dos estudantes e diplomados, tanto no nível nacional quanto internacional designadamente no espaço europeu de ensino superior; contribuir para a concretização de uma política de desenvolvimento econômico e social sustentável, assente na difusão do conhecimento e da cultura de serviços especializados à comunidade, em benefício da cidade, da região e do país; criar, por si ou em conjunto com outras públicas ou privadas, tomar parte em, ou incorporar em seu âmbito, entidades subsidiárias de direito privado, como fundações, associações e sociedades com ou sem fins lucrativos, desde que as suas atividades sejam compatíveis com as finalidades e interesses da universidade; promover e apoiar ações e programas que contribuam para a inserção de seus diplomados no mundo do trabalho e que fomentem o espírito de iniciativa, o empreendedorismo e a competitividade profissional dos diplomados; promover a sustentabilidade institucional e a sua competitividade internacional; contribuir para a promoção da sociedade do conhecimento; contribuir para a difusão e a promoção da sociedade do conhecimento, incentivando a inclusão digital, a transferência e a valorização econômica do conhecimento científico e tecnológico. A Figura

02, a seguir demonstra os compromissos das universidades públicas federais brasileiras, no contexto da gestão.



Figura 02: Compromissos da gestão universitária das universidades públicas federais brasileiras
Fonte: Estatutos das Universidades Brasileiras

No que se refere à gestão das universidades brasileiras, os Estatutos propõem as seguintes ações: incentivar, promover e estimular o intercâmbio com outras instituições e organizações científicas e técnicas, nacionais e estrangeiras, visando o desenvolvimento das ciências e das artes, preservando a natureza e interagindo com o ecossistema; colaborar com entidades públicas e privadas através de estudos, projetos, pesquisas e serviços, com vistas à solução de problemas regionais e nacionais sem perder de vista os valores éticos, ecológicos, em consonância com os anseios e tradições dos povos da região; prestar serviços à comunidade por meio de programas e projetos sociais e da realização de cursos, eventos e campanhas públicas que envolvam, sempre que possível, parcerias com outras instituições e/ou movimentos sociais organizados; promover a integração cultural na perspectiva da pluralidade dos povos e da sua integração internacional; manter a

universidade aberta à participação da população, mediante amplo e diversificado intercâmbio com instituições, organizações e movimentos da sociedade; congrega professores, cientistas, técnicos e artistas, assegurando-lhes os necessários meios materiais e as indispensáveis condições de autonomia e de liberdade para se devotarem à ampliação do conhecimento ao cultivo das artes e às suas aplicações a serviço da sociedade.

A seguir, a Tabela 01, com o demonstrativo dos aspectos semelhantes e os aspectos diferentes, no contexto da gestão universitária nos dois países.

Tabela 01: Compromissos: Portugal e Brasil

Aspectos em que mais se assemelham		Aspectos em que mais se diferenciam	
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de parcerias público privado ✓ Adoção de projetos de desenvolvimento social 	Gestão	Portugal: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compreensão pública da ciência ✓ Avaliação interna. ✓ Integração no espaço europeu. ✓ Ligação com países de língua portuguesa. ✓ Criação de entidades de direito privado. ✓ Promoção da competitividade e sustentabilidade institucional. Brasil: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoção de intercâmbio com outras instituições. ✓ Assegurar os meios materiais e condições de autonomia.

Fonte: Estatutos das Universidades Portuguesas e Brasileiras

Os compromissos assumidos pelas universidades portuguesas e brasileiras presentes neste estudo ora se assemelham ora se distanciam em termos de ideais de educação superior. Em linhas gerais, os documentos analisados remetem à proposta de uma universidade moderna, cujo princípio mais importante parece ser o de atender às demandas de seu tempo e de seu espaço, sem, contudo, desqualificar os aspectos políticos e econômicos. O que se pode constatar de comum entre os dois países foi com relação às parcerias público-privado e a realização de projetos de desenvolvimento social.

A administração pública tem sido, um pouco por todo o globo, marcada por um paradigma de colaboração, de um lado a esfera governamental e de outro lado a sociedade civil organizada, cujo objetivo é promover o desenvolvimento de atividades sócioeconômicas. São as chamadas PPP/Parcerias Público-Privadas, criadas no esforço de

aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. Os projetos de cunho social, e.g. têm sido uma temática bastante presente nas discussões, como um viés da responsabilidade social, no âmbito da gestão universitária.

Couto et all (2004) reconhece a universidade como uma organização capaz de contribuir para a acumulação de conhecimento socialmente útil. A abordagem centrada na aprendizagem revela-se frutífera para captar a dinâmica de acumulação de conhecimento na universidade. A acumulação passa a depender não apenas das experiências de aprendizagem associadas a cada função específica, mas também de forma relevante, do modo como se articulam as três funções básicas: ensino, pesquisa e extensão. A contribuição do ensino para a acumulação de conhecimento processa-se pela criação de capacidades, no processo de aprender a aprender; o recentramento do ensino em torno de problemas induz desafios importantes no desenho de metodologias, programas e na organização multi e inter disciplinar do plano curricular. Através da aprendizagem pela pesquisa, a universidade não apenas contribui para a criação de novas ideias, de novo conhecimento codificado, como também para o incremento das capacidades dos investigadores. Dada a necessidade de resposta às demandas sociais de ciência e tecnologia orientadas para a resolução de problemas, a extensão exige uma proximidade da universidade aos utilizadores do conhecimento. Os serviços à comunidade pode, assim, ser entendidos como a plataforma logística de suporte às conexões com os utilizadores do conhecimento, em prol do desenvolvimento em suas múltiplas dimensões.

Por um lado, a universidade possui atributos singulares para se afirmar como instância de reflexão e de procura de soluções que contribuam para a superação dos desafios atuais (COUTO, et all 2004). Por outro lado, não deve ser desconsiderada a presença da “indústria dos serviços da educação” (BALL, 2007 – grifos nossos), por intermédio das parcerias público-privadas, termo citado nos documentos analisados. Os Estatutos são discursos oficiais da instituição, são falíveis, segundo Ball (2007), mas particularmente influentes para criar possibilidades para o pensamento e práticas políticas. Tais parcerias podem ser vistas como uma forma de expressar a educação com ênfase no empreendedorismo e no conhecimento como mecanismo para atender, sobremaneira, à lógica do desenvolvimento econômico, argumenta Ball (2007).

O mais relevante em termos de aspectos diferentes das universidades ao oficializarem seus discursos nos Estatutos foi o seguinte: as universidades brasileiras assumem que devem educar para a responsabilidade social e que devem assegurar os meios materiais e condições de autonomia; as universidades portuguesas assumem que devem promover a avaliação interna, a competitividade e a valorização econômica do conhecimento.

Sobre autonomia universitária, a Constituição Federal do Brasil prevê no Artigo 207: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]”. Por assim dizer, um direito legalmente fundamentado, mas, ao que parece, a ineficiência e pouca garantia do direito à autonomia plena demonstra uma universidade em crise, porque esta ainda não consegue caminhar sozinha com seus pares, tal como está posto na letra da Lei.

A preocupação das universidades brasileiras, em relação ao enfrentamento da competitividade internacional, à avaliação institucional (não posta como uma preocupação nos documentos, mas uma realidade através do SINAES) e o conhecimento para fins de desenvolvimento e crescimento econômico parece um tanto tímida, em se comparando com a agenda das políticas universitárias das universidades portuguesas.

Uma explicação para essa realidade é a influência da União Europeia e da Estratégia de Lisboa nas agendas das universidades, não só de Portugal, mas de todos os países-membros da Comunidade. A partir de 2000, a União Europeia tem reforçado o mandato político endereçado ao ensino superior, com base a partir da qual a Estratégia de Lisboa visa tornar a Europa a região do mundo mais competitiva e socialmente coesa.

Por entre crises, dilemas, críticas e desafios, a dinâmica da história da universidade tem se delineado por um ideal de instituição realizadora e integradora do pensamento e da cultura nacional, no sentido de melhor se adequar ao seu tempo histórico. Não é de se espantar que a estrutura organizacional, administrativa e pedagógica desta instituição tenha adquirido vertentes ou dimensões variadas de acordo com cada paradigma histórico-social no qual esta tem estado presente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios contemporâneos da gestão universitária nascem nos discursos ditos, oficializados através dos documentos institucionais. O Estatuto é um desses documentos que dão um certo direcionamento à gestão da universidade, porque tem a capacidade de delinear a política universitária e os objetivos a serem alcançados por meio de quatro processos de igual importância: o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão.

O sucesso de uma organização ou instituição depende de sua capacidade de adaptação em seu ambiente social e também a capacidade de responder aos desafios e exigências de um mundo globalizado. A universidade é uma instituição social, que precisa perceber as ameaças e intervir, adotando estratégias de sobrevivência e modernização diante dos desafios, os quais impõe a sociedade do conhecimento. então, cabe à universidade adquirir e por em prática competências acadêmicas e administrativas. Por um lado, as competências acadêmicas exigem a capacidade de realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão; por outro lado, as competências administrativas exigem capacidade de gestão. É a integração destas competências que vão dar sustentação e sobrevivência à universidade no mundo contemporâneo.

O novo modelo de gestão democrática e autônoma, assumido pela universidade pública, no processo de tomada de decisões, traz em seu contexto, mais oportunidades para a instituição. Por exemplo, a oportunidade de se estruturar de forma menos burocrática e mais flexível, mais acessível e consubstanciada no perfil de modernização institucional. Na universidade pública, não há mais lugar para o gestor burocrático, que administra de forma centralizadora e que não consegue perceber as tendências do ensino superior num plano social nacional e internacional. O próprio Estatuto prevê a gestão colegiada, para assim, dar conta de responder aos desafios contemporâneos e, ao mesmo tem a função primeira de fundamentar a missão, os objetivos e as finalidades da instituição para que esta tenha significativa importância no plano de desenvolvimento da nação.

O sucesso da uma instituição de ensino superior, seja pública ou privada, também depende de sua habilidade de adaptação ao mundo em mudanças, de sua habilidade em perseguir seus objetivos para contribuir com desenvolvimento e persistir nos compromissos firmados com a sociedade. Tais compromissos são desafios no sentido de

que a IES promova o sentimento de pertença social e, também, os valores culturais e, assim, os cultive combinando-os com os valores políticos e econômicos. Para tanto, as universidades devem adotar uma postura global e histórica de seu papel social e institucional na construção de uma nação.

REFERÊNCIAS

BALL, Stephen J. **Education Plc: understanding private sector participation in public sector education**. London: Ruotledge; New Tork: Taylor e Francis Group, 2007.

BERNHEIM, Carlos Tünnerman e CHAUÍ, Marilena Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2008.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1998.

CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. Gestão de responsabilidade social. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 337-361.

COLOMBO, Sonia Simões. Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 123-144.

COUTO, Pinto Alcino et all. **Ciência, inovação e desenvolvimento sustentável: desafios e implicações estratégicas para a universidade**. II Seminário Internacional – Rede ALFA PLaNGIES. Universidade Beira do Interior, Covilhã-Portugal, 25-29 de outubro de 2004.

MAGALHÃES, António e MACHADO, Maria de Lourdes. A gestão política de um sistema de ensino superior de massas e a satisfação dos estudantes. IN: MAGALHÃES, António, MACHADO, Maria de Lourdes e SÁ, Maria José. **Satisfação dos estudantes do ensino superior português**. Porto: CIPES, 2013, p.181-197.

SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão acadêmica atual. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97-110.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Governança no ensino superior privado. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 175-190.

VALLAEYS, François. O que significa responsabilidade social universitária? **Estudos**, v.24, n.36, 2006, p.35-56.