Gestão de Universidades do Terceiro Milênio: Alguns Desafios e Perspectivas

Magali de Castro*

RESUMO

A gestão de universidades deve apoiar-se no estabelecimento de relações internas democráticas e de relações externas bem organizadas com o Estado e com as outras instituições da sociedade, as quais têm como base a autonomia universitária. Esta autonomia , definida no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, encontra-se ameaçada pela PEC 370/96 e pelos documentos integrantes da Reforma Administrativa do Estado. Neste trabalho, são analisadas as questões relativas a gestão e autonomia de universidades, passando por sua abordagem nos documentos internacionais e nacionais, para apresentar alguns desafios e perspectivas para a gestão de universidades do terceiro milênio.

Magali de Castro

Doutora em Educação, Faculdade de Educação da USP; Mestre em Educação, Faculdade de Educação, UFMG.

1. Introdução

Às vésperas do terceiro milênio, as Universidades não podem mais encastelar-se em seus muros. Impõe-se sua presença mais incisiva na Sociedade: ultrapassando os limites de seu *campus*, a universidade precisa, cada vez mais, refletir e agir sobre a realidade, enfrentando suas questões políticas, econômicas e sociais. São desafios para a Universidade do Terceiro milênio: os freqüentes conflitos e rivalidades raciais; a desintegração do tecido social, onde a fome, a miséria e a falta de moradia tornaram-se lugar-comum; o desemprego de longa duração; a poluição do meio ambiente; as disputas e diferenças dentro dos países e entre países, que culminam em chacinas hediondas, e a corrupção, que está se propagando em todos os níveis, instaurando a "Lei do

(*) Filiação Institucional: Instituto de Ciências Humanas - PUC/MG

Gerson", onde todos querem levar vantagem e a sociedade é vista como um conjunto de corruptos em potencial. No caso específico do Brasil, além dessas questões, a mudança de configuração do tecido social, com o envelhecimento crescente da população, trazem para a Universidade uma nova perspectiva: ao se inserir em um país que não é mais predominantemente jovem, sua atenção precisa voltar-se para o atendimento a esta nova clientela.

2. Algumas considerações sobre gestão de Universidades

A gestão de universidades deve se apoiar no estabelecimento de relações internas democráticas e de relações externas bem organizadas com o Estado e com as outras instituições da sociedade. Terá que nutrir-se dos elementos que possibilitem respostas ágeis aos diferentes requerimentos da sociedade e do governo. A nível interno, a gestão poderá melhorar na medida em que contar com elementos competentes no comando das atividades financeiras, operacionais e didáticas.

Nos documentos internacionais, a gestão de universidades é tratada em suas relações externas com o Estado e com o setor econômico. Para o Banco Mundial, a participação de representantes deste último nos Conselhos de Administração das instituições contribui para assegurar a pertinência dos programas acadêmicos. A UNESCO afirma que direção e gestão devem se assentar no estabelecimento de relações entre a educação superior e o Estado, as quais devem pautar-se pela liberdade de ensino e autonomia institucional. Segundo a Asociación de Universidades Grupo Montevidéo, espera-se o estabelecimento de uma relação fecunda entre autoridades governamentais e autoridades universitárias, dentro de um contexto de respeito mútuo e de independência. Aponta para a necessidade de um trabalho conjunto na definição de políticas e estabelecimento de planos e programas e na determinação, definição e solução de problemas de impacto social.

Os documentos nacionais abordam, principalmente, a gestão democrática. A FASUBRA defende a independência dos dirigentes universitários eleitos em relação às estruturas de poder da universidade. Considera necessária uma definição clara da relação com os organismos de poder e a produção de políticas de gestão da universidade. Propõe que sua gestão seja feita mediante planejamento, com clara definição do que se deseja construir a curto, médio e longo prazo. A administração será estruturada em órgãos colegiados e cargos executivos. O poder de ação destes últimos deve ser subordinado ao poder de decisão dos órgãos colegiados, onde não haverá membros natos ou vitalícios. Também integram a administração: congresso interno (paritariamente eleito) e assembléia da comunidade universitária, cargos de direção superior (eleição direta e democrática), Conselho Universitário e órgãos colegiados superiores (paritários e preenchidos em eleição direta). Propõe, ainda, que representantes das comunidades científica, artística e cultu-

ral e representantes dos movimentos sociais participem do Conselho Universitário. O vínculo com as intituições sociais deverá ser fortalecido através do Fórum Universidade/Sociedade, instituído pela universidade e composto por entidades culturais e científicas. Para a FASUBRA, a gestão dos recursos financeiros deve ser transparente: a universidade prestará, periodicamente, contas à sociedade e à comunidade universitária da dotação e aplicação de recursos.

Segundo a ANDES, as universidades públicas e privadas obedecerão aos princípios da gestão democrática, assegurando a participação da comunidade universitária em todas as instâncias deliberativas. Considera que os Centros de Excelência e outras iniciativas que os governos vêm tomando, por exigência dos órgãos de financiamento, como o Banco Mundial e o BID, mostram que se pretende implantar um modelo de educação baseado no Controle de Qualidade Total, concebido para a gestão empresarial, enfatizando a concorrência, a rentabilidade e a excelência individual, pressupondo a exclusão dos menos aptos. Em contraposição a este modelo, a ANDES propõe um modelo baseado no trabalho coletivo e solidário, bem como em uma sólida formação. Partindo da necessidade de se pensar na reformulação da estrutura universitária, tornando-a mais democrática, a ANDES propõe a gestão democrática das universidades, apoiada nos seguintes princípios: autonomia, vinculada à democracia interna e garantida estruturalmente nos mecanismos de decisão, controle e gestão; garantia de padrões nacionais mínimos de salário, condições de trabalho e acesso à capacitação acadêmica; gratuidade da universidade e garantia de recursos do Estado para seu funcionamento pleno, de acordo com orçamentos elaborados de forma democrática e pública; mecanismos de avaliação do desempenho universitário plenamente democratizados, para que a autonomia não se subordine à lógica do mercado ou ao clientelismo político; enfrentamento de interesses organizacionais (do clientelismo ou da privatização) respaldado na existência de instrumentos de controle nacional, desvinculado do executivo. Para a concretização da gestão democrática, a administração superior das instituições caberá a um Conselho (Universitário, no caso de universidades, e Deliberativo, no caso de instituições isoladas), composto por representantes de docentes, alunos e funcionários, eleitos pelas categorias. Reitor, Diretor e seus vices serão escolhidos por eleições diretas e secretas, com participação de todos os atores da instituição. Embora a democracia universitária não se esgote em assembléias gerais, elas são importantes instâncias de participação da comunidade universitária.

A proposta de autonomia do MEC não se detém muito na gestão. Apenas considera como um dos princípios da autonomia, a eficiência e eficácia da gestão, no cumprimento dos objetivos da Universidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prega a gestão democrática do ensino público, como um dos princípios do ensino. (art. 3º.) Em seu artigo 56, determina que as instituições públi-

cas de educação superior obedeçam ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, dos quais participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Determina, ainda, que os docentes ocuparão 70% dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem de modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Observa-se a tendência para a gestão democrática, não só no que diz respeito à democratização da tomada de decisões, com a ocorrência cada vez maior dos colegiados e assembléias, mas também em relação à democratização da escolha dos dirigentes, feita cada vez mais através de eleições diretas.

3. A gestão de Universidades e a polêmica questão da autonomia

A gestão da universidade deve se apoiar em um projeto democrático, o que supõe a conquista da autonomia, pois não se pode construir democraticamente um projeto político pedagógico, estando amarrado a poderes externos à Instituição. Assim, a autonomia didático-científica, administrativa e financeira são fundamentais para uma boa gestão de Universidades.

A questão da autonomia adquiriu maior abrangência nos anos sessenta, com as Leis 4024/61 (LDBEN) e 5540/68 (Reforma Universitária), ficando, entretanto, limitada aos textos, devido à centralização administrativa e financeira das universidades, durante o regime autoritário.

A Constituição de 1988, em clima de abertura política, reacendeu a questão da autonomia, definindo-a em seu artigo 207, cuja alteração proposta pelo governo encontra-se, ainda, em discussão. Esta proposta tem causado grande polêmica : em agosto de 1996, O Ministério da Educação e do Desporto - MEC, tornou pública sua proposta para a autonomia das Instituições Federais de Ensino Superior, entregando aos reitores o documento contendo a alteração do artigo 207 da Constituição Federal, que transforma as universidades públicas federais em entidades administrativas autônomas, de regime especial e o anteprojeto de lei, que define a autonomia das universidades federais e das demais instituições federais de ensino superior, onde a universidade é considerada como uma entidade autônoma, de regime especial, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. A proposta de alteração do artigo 207, PEC n. 370/96, foi então encaminhada ao Congresso Nacional, gerando polêmicas que se estendem durante todo o processo de tramitação.[1] Em agosto de 96,

[1] esta proposta representa um desdobramento da PEC 233-A, de 1995, que abordava questões sobre os três níveis de ensino, enfatizando dois aspectos relativos à educação superior: a autonomia universitária e a abertura de nova fonte de receita para as universidades públicas, permitindo cobrança de cursos de treinamento, aperfeiçoamento e especialização. A questão da autonomia universitária foi considerada independente daquelas relacionadas ao ensino

a PEC 370 acrescentava ao *caput* do artigo 207 a expressão "na forma da lei" e alterava o parágrafo único, que diferenciava os níveis de autonomia. O questionamento crucial, relativo à adição da expressão "na forma da lei" refere-se à desconstitucionalização da autonomia. Uma vez disciplinada por lei ordinária, a autonomia poderia ser modificada por qualquer outra lei ordinária, perdendo a proteção do texto constitucional. Reitores e comunidade universitária não aceitavam essa desconstitucionalização e os juristas achavam que não era necessário fazê-la. Houve grande reação dos diferentes segmentos universitários, que não aceitavam essa formulação que vinha alterar a Constituição Federal naquilo que era mais importante para a universidade brasileira: sua autonomia.

A Comissão Especial encarregada da análise da PEC 370 iniciou suas atividades em outubro de 96 e, de seus trabalhos, resultou um Substitutivo, que foi novamente alterado pelas Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. A tramitação da PEC 370 está se prolongando por um período muito maior do que se esperava, sendo permeada pelas reações das diferentes entidades sindicais e estudantis, que têm se empenhado em apresentar análises das alterações propostas e em promover discussões em torno dela.

A autonomia didático-científica, administrativa e financeira das Instituições de Ensino Superior é defendida em todos os documentos nacionais e internacionais. O Banco Mundial considera a autonomia administrativa das instituições públicas como um dos fatores de êxito na execução de reformas da educação. Esta supõe a descentralização de todas as funções administrativas-chave e a maior responsabilidade das instituições pelo desempenho acadêmico e administrativo (Banco Mundial, 1995). Segundo a UNESCO, a liberdade acadêmica e a autonomia institucional são os princípios subjacentes a todos os esforços para garantir e melhorar a pertinência do ensino superior. Entretanto, ao estabelecer vínculos com a sociedade e com o Estado, as Instituições de ensino superior aceitam a idéia de que terão que prestar contas a eles. Não se pode utilizar os princípios de liberdade e autonomia para justificar a negligência profissional ou a incompetência organizacional. Pelo contrário, esses princípios devem estimular a responsabilidade cada vez maior no desempenho de suas atividades (UNESCO). Segundo a Asociación de Universidades Grupo Montevidéo, os poderes públicos devem garantir a autonomia institucional e a liberdade acadêmica, mas devem introduzir marcos reguladores precisos para a atividade privada na educação superior (Zubillaga, 1996).

Também as organizações nacionais consideram a autonomia como um requisito fundamental para se alcançarem os fins e objetivos da educação superior. Para

básico, sendo apontada a necessidade de maior aprofundamento dos debates em torno dela. Por essas razões, o Relator da PEC 233-A opinou pela sua tramitação em proposição autônoma, a qual recebeu o número 370/96 e incorporou as emendas sobre o assunto, apresentadas à PEC 233-A/95.

a ANDIFES, a autonomia é indissociável da democracia, na universidade e na sociedade, e expressa-se pela ampla liberdade acadêmica e pelas garantias de condições materiais e humanas às instituições de nível superior. Defende o modelo de autonomia plena, que passa pela garantia e definição clara das fontes e recursos de financiamento, com liberação regular, em condições de assegurar, por parte do poder público, a manutenção e a expansão de suas atividades. Passa, ainda, pela definição de um estatuto jurídico próprio e pelas adequações normativas que viabilizem a melhor gestão administrativa e de pessoal e a eficiência e eficácia das Instituições (ANIDIFES, 1995; 1996a, b). Para a ANDIFES, a problemática da autonomia é diferenciada para a escola pública e privada e bastante diversa entre Instituições Federais e outras instituições públicas.

Segundo o MEC, a autonomia tem por objetivo garantir a liberdade de crítica e a livre produção e transmissão do conhecimento, sem ingerências alheias ao desenvolvimento de suas atividades. Autonomia consiste na autogestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, por parte da comunidade acadêmica. São apontados, pelo MEC, os seguintes princípios da autonomia: indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; eqüidade no acesso à universidade; elevado padrão de qualidade no ensino e na pesquisa, relevância social das atividades de extensão, eficiência e eficácia da gestão, uso racional dos recursos públicos, valorização dos profissionais do ensino, avaliação sistemática e continuada e divulgação pública dos resultados (MEC, 1996).

Também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional define, em seus artigos 53 e 54, as atribuições da autonomia universitária, as quais poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo poder público (Lei nº 9.394).

A autonomia didático-científica consiste na liberdade para estabelecer políticas e concepções pedagógicas em relação à produção, organização, sistematização e transmissão de conhecimentos. Cabe à instituição a definição de sua oferta de ensino, seus campos de pesquisa e suas prioridades de extensão, em sintonia com as necessidades do desenvolvimento social, cultural e econômico. Esta autonomia é o cerne da questão e a ela estão subordinadas a autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial, como meios de assegurar sua efetividade.

A autonomia administrativa consiste na capacidade de auto-organização, de produção de normas próprias, no que concerne à escolha dos dirigentes e à administração dos recursos disponíveis. A instituição é responsável pela elaboração de seus estatutos e regimentos, pela escolha de seus dirigentes e pelo dimensionamento de seu quadro de pessoal.

A autonomia de gestão financeira e patrimonial consiste na capacidade de gerir recursos financeiros e materiais, postos à sua disposição pelo mantenedor, bem como os gerados pela própria universidade. Cabe à instituição administrar, privativamente, seus recursos e elaborar seu orçamento, bem como gerir livremente seu patrimônio.

A autonomia das Instituições de Ensino Superior está intimamente relacionada à sua situação jurídica, que foi regulamentada pelo Decreto 2207/97. Ao regulamentar e classificar o Sistema Federal de Ensino, este Decreto autoriza às Instituições de Ensino Superior privadas a se tornarem entidades com fins lucrativos, desde que se ajustem à legislação sobre sociedades mercantis. Possibilita um tratamento diferenciado às Instituições Filantrópicas e obriga ao pagamento de encargos fiscais, sociais e trabalhistas aquelas que optarem por serem lucrativas. Uma inovação deste Decreto é a criação dos Centros Universitários, que diferem das Universidades, porque são isentos das atividades de pesquisa e se diferenciam das Faculdades pela excelência no ensino.[2] A União Nacional de Estudantes - UNE não concordou com o decreto, considerando que ele abre uma perspectiva de mercantilização definitiva do sistema educacional brasileiro.

A transformação das universidades públicas federais em entidades administrativas autônomas tem ligação com a Reforma Administrativa do Aparelho do Estado, implementada pelo Ministério da Administração e da Reforma do Estado - MARE, cujas principais metas são a flexibilização e a descentralização. Esta proposta implica a "publicização" dos serviços públicos, via descentralização dos serviços sociais do Estado para o setor público não estatal, através da concessão de autonomia financeira e administrativa às entidades de serviço do Estado, particularmente às de Serviço Social, como as universidades, as escolas técnicas, os hospitais, os museus, os Centros de Pesquisa e o próprio Sistema de Previdência. Dessa forma, essas entidades serão transformadas em organizações sociais, ou seja, organizações públicas não estatais ou Fundações de Direito Privado, com autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com o poder executivo e fazer parte do orçamento público federal, estadual ou municipal. Na verdade, essa transformação configura uma privatização do ensino público de nível superior, confirmada pela LDB que, em seu capítulo IV, define diretrizes que traduzem as propostas de diferenciação institucional das Instituições de Ensino Superior, oportunizando o rompimento da unidade do Sistema Federal de Educação Superior, ao prever diferenciação de estatutos, de carreiras e de salários e diversificação de fontes de recursos.

Consideramos que a autonomia, uma das bases da gestão democrática, deve ser preservada e sustentada pelo poder público. Somente ela poderá garantir a liberdade de pensamento, a livre produção e transmissão de conhecimentos e a eficácia e eficiência da gestão dos recursos e meios para o cumprimento dos objetivos do ensino superior.

4. A gestão de Universidades do terceiro milênio: desafios e perspectivas

A complexidade deste final de século

2 Destacam-se como critérios de excelência: nota média obtida pelos alunos no provão, número de mestres e doutores, dedicação dos professores, avaliação dos cursos de Pós-Graduação, acervo bibliográfico, computadores, laboratórios, acesso às novas tecnologias e convênios com outras instituições.

traz consigo uma série de problemas que constituem, de certa forma, desafios para a educação de nível superior. Assim, a falta de recursos financeiros; o processo de diversificação crescente, impulsionado pelo aumento da demanda social e pela diversificação da clientela; a iminência de desemprego dos graduados, como reflexo do lento aumento da demanda de recursos humanos qualificados e um mercado de trabalho incerto, onde disciplinas e profissões flutuam ao sabor das inovações tecnológicas e da evolução da informática, trazem para o ensino superior o grande desafio de aumentar sua capacidade, para fazer frente aos imperativos mutantes da sociedade e às mudanças que se produzem na economia. E isto em um contexto de restrições orçamentárias cada vez mais sérias, que, muitas vezes, comprometem a qualidade do ensino e provocam tensão nas relações entre Estado, comunidade acadêmica e instituições de ensino superior.

As perspectivas para a universidade do futuro foram discutidas na Reunião Anual da "World Future Society" , realizada em São Francisco - USA, em julho de 1997. Nesta reunião, foram apontadas como profissões de futuro imediato a genética, o meio ambiente, a educação física, a comunicação e o apoio espiritual. Segundo os participantes da reunião, a universidade deve sofrer profundas mudanças para se adaptar à nova sociedade, mais ética, moderna e respeitosa. Uma das principais mudanças deve ser a maior presença da universidade dentro da sociedade: saindo dos limites do *campus* e ultrapassando os limites da oferta de cursos de graduação e pós-graduação, ela precisa dedicar-se mais aos cursos de educação continuada e atuar na ajuda e suporte a comunidades carentes. Com o envelhecimento crescente da população, ela tem que se preparar para receber alunos mais velhos, acompanhando a expectativa de vida da população. Na formação de profissionais do terceiro milênio, a universidade deve se preocupar mais com uma sólida formação básica, sobre a qual se assentam as especializações. As Faculdades devem ser rápidas, para oferecerem cursos que atendam às profissões emergentes. Um dos pontos mais polêmicos apontados para a transformação da universidade é a necessidade de criação das "universidades virtuais", utilizando a Internet e outros equipamentos modernos para investir na educação à distância (Estado de Minas, 12 de ago. 1997, p. 07).

Outras perspectivas se colocam para o ensino superior do terceiro milênio:

• a intensificação da dimensão internacional da vida acadêmica, em geral, abrangendo não só as universidades, mas também as associações científicas e estudantis. Um número crescente de estudantes, professores e pesquisadores estudam, trabalham, vivem e se comunicam em um contexto internacional, não só através de programas de cooperação internacional, como também pelas facilidades das novas tecnologias. Com o aumento da mobilidade dos estudantes e do pessoal, a educação superior torna-se importante segmento de exportação, ao mesmo tempo em que se corre o risco de êxodo de competências para o estrangeiro. Entretanto, a cooperação é importante para alcançar a qualidade e a eficiência das

instituições e permite o intercâmbio entre instituições que têm programas semelhantes ou que se complementam, evitando o desperdício de recursos e a repetição de atividades.

• polarização crescente entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, acentuada pela política financeira de determinados países, onde as restrições fiscais derivadas da necessidade de se controlar orçamentos públicos são reforçadas pelas conseqüências das políticas de ajuste estrutural. Tal polarização aumenta a distância entre os países no que diz respeito ao ensino superior e à pesquisa e impõe às Universidades a recolocação de suas funções e de sua missão, a definição de novos enfoques, o reexame de sua estrutura institucional e organizacional e dos mecanismos de obtenção e administração de recursos e o estabelecimento de prioridades para o futuro. As universidades do futuro deverão atuar em processo de interação, conformando espaços supranacionais, definindo um marco em que serão necessários planos de estudo, de pesquisa e de gestão comuns entre várias instituições.

• a formação requerida pela complexidade do mundo atual e os avanços tecnológicos impõem às universidades uma revisão de suas práticas de ensino e dos sistemas de informação que utilizam. Elas deverão caminhar no sentido de modificar os planos de estudos, para maximizar sua flexibilidade, possibilitando o intercâmbio dos estudantes entre instituições, permitindo a mobilidade entre disciplinas e tendo presente a necessidade da educação permanente. A introdução de novas tecnologias deve ser programada, visando o aperfeiçoamento da aprendizagem, do ensino, dos serviços de informação e, em particular, das bibliotecas. Os avanços tecnológicos podem ser utilizados, também para o ensino à distância, em programas de estudos oferecidos pelas instituições a uma nova categoria de usuários, através de estratégias mais flexíveis, que superem as desvantagens derivadas da organização tradicional dos estudos.

O grande desafio da Universidade de hoje é armar-se para ser capaz de contribuir para as grandes transformações do mundo contemporâneo. E, para isso, é importante que ela seja, antes de tudo uma instituição aberta para avaliar-se, rever-se e questionar-se, apresentando uma postura crítica em relação a si, à sociedade e ao Estado. Sobretudo, ela precisa reafirmar seu compromisso com a cidadania em todos os campos: trazendo descobertas para a melhoria da qualidade de vida no campo do avanço científico; apresentando-se como um *locus* de discussões, decisões e vivência do processo democrático no campo do aprimoramento democrático; garantindo a produção e a difusão do conhecimento e da ciência e permitindo ao aluno consolidar um projeto de vida no campo do ensino e cooperando com a fundamentação das mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas, no campo da extensão *(Moraes & Fischmann, 1997, p. 1-3)*.

5. Conclusão

As análises apresentadas evidenciam, claramente, que a educação superior se

destaca como uma das instâncias importantes para impulsionar o processo de enfrentamento dos desafios do mundo atual. Executando bem suas funções de ensino, formação, pesquisa e serviços, as universidades são fundamentais para a condução e execução das estratégias e políticas de desenvolvimento. Para isso é necessário que a educação superior, dentro dos princípios de liberdade acadêmica e autonomia institucional, procure responder às necessidades e expectativas da sociedade.

No limiar do terceiro milênio, os responsáveis pela gestão de Universidades têm que ter clareza em relação à importância do nível de ensino em que militam: o acesso à educação superior e aos serviços que ela presta à sociedade é parte e elemento de qualquer programa de desenvolvimento sustentável, pois o desenvolvimento dos recursos humanos e da pesquisa é condição para que a humanidade possa enfrentar os desafios deste final de século e entrar no terceiro milênio com a garantia de educação e formação dos cidadãos, a nível mundial.

A busca de soluções para os desafios apresentados pelo mundo atual deve ter suas bases no contexto dos valores culturais e sociais nacionais e locais. Nas sociedades modernas não cabem estruturas rígidas ou impostas, sem a consideração das culturas e filosofias regionais e nacionais.

Na caminhada para o terceiro milênio, em busca de um ensino superior de qualidade, é necessário que cada universidade busque sua própria qualidade, dentro de suas possibilidades e limites, procurando aperfeiçoar dia a dia seu sistema de ensino e pesquisa, mantendo-se bem adaptada ao contexto mundial, regional e local e em condições de promover o desenvolvimento humano sustentável, demandado pelo contexto deste final de século.

No mundo mutante e plural do terceiro milênio cabe à Universidade consolidar e fortalecer os valores de cidadania. Como o saber não tem fronteiras, a Instituição de Ensino é universal e deve praticar o diálogo universal, ajudando o país a se inserir bem no mundo globalizado.

ABSTRACT

University management is a very important question and must to be supported by internal democratic relations and by good and solid relations with the State and with another social institutions. The university autonomy, defined in Brazilian's Federal Constitution, is fundamental to democratic management and indicates some challenges and some perspectives for third millenium's university management.

RESUMEN

La gestión de universidades debe apoyarse en el establecimiento de relaciones internas democráticas y de relaciones externas bien organizadas como el Estado y con las otras instituciones de la sociedad, las cuales tienen como base la autonomía universitaria. Esta autonomía, definida en el artículo 207 de la Constitución Federal de 1988, se encuentra amenazada por la PEC 370/96 y por los documentos integrantes de la Reforma Administrativa del Estado. En este trabajo, son analizadas las cuestiones relativas a gestión y autonomía de universidades, pasando por su abordaje en los documentos internacionales y nacionales, para presentar algunos desafíos y perspectivas para la gestión de universidades del tercer milenio.

Referências Bibliográficas

ALENCAR, I. Fim da universidade pública gratuita é retirado da pauta. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 10 jun. 1997. Campus.

AMORIM, R. Provão vai valer 10% na avaliação global. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 10 maio 1997. Cotidiano, Educação, p.3-3.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - ANDIFES. Subsídios para a revitalização da discussão sobre autonomia universitária. Brasília, DF.,1995.

_____. Autonomia universitária. In: REUNIÃO DO CONSELHO PLENO, 17, Florianópolis, 1996a.

_____. Lei orgânica das universidades: proposta de um anteprojeto de lei. Brasília, DF., 1996b.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR. Proposta da da ANDES para a universidade brasileira. In: CONSELHO DA ANDES- Sindicato Nacional (CONAD), 32, Guaratinguetá (SP), 1996.

BANCO MUNDIAL. *La enseñanza superior*: las lecciones derivadas de la experiencia. Washington, DC., 1995.

BERNARDES, B. Projeto propõe universidade pública paga. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 7 maio 1997. Cotidiano, Educação3, p.3-3.

_____. Reitores repudiam ensino público pago. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 8 maio 1997. Cotidiano, Educação2, p.3-15.

BONALUME NETO, R. Bresser critica as universidades. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 25 out. 1996. Cotidiano, p.3-4.

BRASIL. Congresso. Senado. *Redação final do substitutivo do Senado ao projeto de lei da Câmara n°101/93 de 1993*: parecer n°30/96, Brasília, DF., 1996.

_____. Constituição (1988). *Constituição [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF.: Senado Federal, 1988.

_____. Decreto n°2207, de 15 de abril de 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições nos art. 19, 20, 45, 46 e §1°, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei n°9394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF., v.189, n.4, t.2, p.2570-9, abr. 1997. Publicado no Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil de 16 abr. 1997.

_____. Lei n°5540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média e dá outras providências. *Coleção das Leis da República Federativa do Brasil*, [Brasília, DF.], v.7, p.152-8, 1969. Publicada no Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil de 29 nov. e retificada no de 3 de dez. de 1968.

_____. Lei n°9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF., v.134, n.248, p.27833-41. 23 dez. 1996. Seção 1.

_____. Lei n°4024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Coleção das Leis [dos] Estados Unidos do Brasil*, [Brasília, DF.], v.7, p.51-66, 1962. Publicada no Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil de 27 de dez. de 1961.Retificada no D.O. de 28 de dez. de 1961.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. *Proposta para a autonomia das instituições federais de ensino superior*. Brasília, DF., 1996.

DUARTE, L. Universidade pública na berlinda. *Jornal de Casa*, Belo Horizonte, 1-7 jun. 1997.

FEDERAÇÃO DOS SERVIDORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS - FASUBRA. *Autonomia universitária*: uma questão de referencial. Brasília, DF. [199-?]

FRANÇA, W. Aluno poderá ir à justiça contra escola ruim. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 17 abr. 1997. Cotidiano, p.3-5.

GUIMARÃES, E. Qualidade para sistema universitário. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 17 fev. 1997.

HEERDT, S. Estamos formando robôs. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 jun. 1997.

KFOURY, A. Lei que rege escolas de ensino superior vai mudar. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 12 ago. 1997. Campus Legislativo, p. 3.

MARTINS FILHO, J. Universidade e pesquisa. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 mar. 1997.

MORAES, F.F., FISCHMANN, R. Universidade e cidadania. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 7 maio 1997. Opinião, p.1-3.

PRINCIPAL problema é corpo docente. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 mar, 1997. Cotidiano, p. 3-1.

PROPOSTA do MEC é criticada. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 26 mar. 1997. Nacional, p.4.

ROSSETTI, F. BID reavalia o conceito de universidade. *Folha de Paulo*, São Paulo, 2 set. 1996. Cotidiano, Educação, p.3-10.

_____. FHC cria avaliação de cursos superiores. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 out. 1996. Cotidiano, Educação, p.3-5.

_____. Notas de reitores critica o provão do MEC. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 31 out. 1996. Cotidiano, Educação, p.3-5.

_____. Reitores criticam a perda de autonomia: associação repudia emenda do governo. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 10 jan. 1996. Cotidiano, p.3-3.

SGUISSARDI, V. Reforma do Estado e reforma da Educação superior no Brasil. *Informativo da Associação de Professores Universitários de Belo Horizonte*, Belo Horizonte, n.6, abr. 1977.

SOUZA, P.R. Dez questões sobre o provão. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 27 out. 1996. Opinião; Tendências/Debates, p.1-3.

TRINDADE, H. Mudança na universidade. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 28 abr. 1997. Cotidiano, Educação/Opinião, p. 3-10.

UNESCO. *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*. s.n.t.

UNIVERSIDADE do futuro: escolas superiores terão que encarar o ensino à distância e se aproximar das comunidades. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 12 ago. 1997. Campus tendências, p.7.

ZUBILLAGA, C. (Rel.) La transformación universitária en vísperas del tercer milenio. In: SEMINARIO INTERNACIONAL DA ASOCIACION DE UNIVERSIDADES GRUPO MONTIVIDEO. Montevideo, 13-4 jun. de 1996.