

TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS, CRISE-MUDANÇA EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.

Nelson Colossi
José Francisco Bernardes

Resumo

Este artigo explora a problemática das mudanças no contexto das instituições universitárias. Tem por objetivo formular algumas considerações conceituais para remeter a alguns aspectos que merecem análise mais profunda e reflexão. O artigo assume que as transformações macrossocietárias, afetam o mundo corporativo, exigindo mudanças profundas no ambiente organizacional e no comportamento da força de trabalho nas organizações em geral. Defende que este processo também ocorre nas instituições universitárias e, que qualquer alteração macro, pressupõe mudanças organizacionais, como também nos ideais, crenças e valores do homem. Discute, alguns aspectos da dicotomia “crise e mudança” mostrando que fazem parte de um mesmo fenômeno e sugere quatro princípios básicos pelos quais uma proposta de mudança na universidade poder-se-ia nortear.

Palavras-chave: Mudanças; Instituições Universitárias, Educação Superior, Universidades.

INTRODUÇÃO

Os fatos e acontecimentos que marcam os dias atuais caracterizam-se pela velocidade com que ocorrem as transformações globais que impactam severamente a vida humana individual e associada. A análise destas mudanças podem ser observadas em três dimensões: *macrossocietaria*, *organizacional* e *humano-comportamental*. A dimensão macro é percebida em seus aspectos sócio, político, econômico e cultural; enquanto que em nível organizacional as mudanças referem-se à estrutura e funcionamento das organizações; e, a dimensão humano-comportamental, acompanha as mudanças de crenças, valores e necessidades do homem.

Na realidade, o contexto de mudanças em que se insere a contemporaneidade, influencia a vida em todos os setores da sociedade e em todas as áreas do conhecimento. Assim, num ciclo contínuo de mudanças, as transformações macrossociais provocam mudanças nas organizações do mundo corporativo, que por sua vez, influenciam ideais, crenças, valores e necessidades humanas.

A Universidade, por sua função de criar, manter e transmitir o conhecimento e a cultura da sociedade, inexoravelmente, está exposta e inserida neste contexto de transformações globais. Este artigo procura levantar algumas considerações conceituais sobre as instituições universitárias sob o impacto das transformações globais que caracterizam a sociedade atual.

TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS, CRISE-MUDANÇA EM UNIVERSIDADES

As instituições universitárias incluem-se no contexto de transformações globais que caracterizam a vida humana em sociedade. A universidade constitui-se num organismo legitimamente responsável pela oferta da Educação Superior à sociedade onde se insere. Por isto ela tem sido, desde sua origem, altamente respeitada como uma das mais importantes instituições sociais da vida humana associada.

As Instituições Sociais, por definição, são entidades sócio-culturais, emanadas de ideais, crenças e valores da sociedade e, por esta razão, são organismos estáveis e permanentes, cuja principal função é contribuir para a realização dos desejos e expectativas da sociedade, em direção à melhoria da qualidade de vida em todo o planeta. Assim, como instituição social, a Universidade é, antes de tudo, um ideal substantivo da vida humana individual e associada (COLOSSI, 1998).

A principal característica do mundo atual é a incrível velocidade com que ocorrem mudanças. Há quase meio século atrás, Peter Drucker já mencionava que *vivemos numa era de descontinuidade*, enquanto que Kenneth Galbraith referia-se a *era de incertezas* e, mais recentemente, Augusto Perez Lindo discorria sobre *a era das mutações* explorando os cenários e filosofias de mudanças do mundo moderno. (DRUCKER (1999); GALBRAITH (1980); PEREZ LINDO (2000). Contudo, se comparada aos dias atuais, o que a descontinuidade que as incertezas e mutações acima mencionadas representavam então, com certeza, elas parecerão demasiadamente lentas. Abre-se, assim, um espaço para aprofundar a análise e a reflexão sobre o impacto das transformações globais da sociedade como um todo e, particularmente, no âmbito das instituições universitárias.

Em primeiro lugar, cumpre ressaltar que as transformações globais devem ser entendidas como um processo complexo, sistêmico, dinâmico e interativo, de modo que qualquer alteração em uma de suas dimensões, provoca mudanças em todos os demais níveis. Macro-mudanças alteram os negócios no mundo corporativo, que exigem flexibilidade e adaptações das organizações e, que por sua vez impõem mudanças da gestão e do comportamento da força de trabalho organizacional. Neste sentido, considerando-se que o comportamento humano, de acordo com a Psicologia Social, é determinado pelas concepções e percepções do homem sobre a realidade que o cerca, pode-se dizer que mudanças do comportamento do homem são determinadas por novos ideais, valores e conhecimentos, adquiridos em sua interação com o ambiente, ou seja, *novas concepções determinam mudanças comportamentais*.

Assim sendo, conforme já mencionado, qualquer proposta de mudança na instituição universitária, deve considerar as três dimensões básica, que refletem o contexto onde ela se insere: macrossocietária, organizacional e mudanças de crenças e valores do homem. Além disso, deve também considerar que a interdependência entre estas dimensões exige mudanças da estrutura e do comportamento organizacional da universidade. Sobretudo, requer uma nova mentalidade de seus dirigentes sobre a missão institucional da universidade, bem como o papel da gestão universitária neste contexto de mudanças. Portanto, para a instituição manter seu importante papel na sociedade, é preciso resignificar sua missão, reordenar sua estrutura, expandir suas fronteiras para ingressar definitivamente nesse processo de transformações globais.

Resignificar a universidade é repensar sua tradição de “apenas” *formar a elite intelectual e científica da sociedade*. É imperativo incorporar significados mais amplos de educação superior, como por exemplo, atender o direito a acesso de todos os cidadãos ao ensino superior, incluindo as chamadas *minorias*: credo, raça ou condição econômica. Em recente manifestação a UNESCO declara que o *Ensino Superior é um Direito*, a ser assegurado a todos, não apenas à elite da sociedade, sem nenhuma exclusão. Neste sentido, poder-se-ia dizer que se a instituição universitária incorporar as mudanças impostas pelas transformações globais, ela assume o papel de

principal promotora do ingresso da sociedade no, assim chamado, “mundo globalizado sem fronteiras”.

De fato, se a Universidade não conceder abertura e espaço à nova realidade do mundo contemporâneo, a tendência natural é a corrosão de seu relacionamento com a sociedade, ou seja, crises institucionais. Por esta razão, cabe o seguinte questionamento: *Afinal, o que é crise? O que é mudança? Até que ponto é a mudanças que provoca crises ou é esta que exige aquela?*

Uma tentativa de responder a estas questões, foram apresentadas por Colossi (2004). Para ele, o ambiente de crises da universidade demanda readequações às novas exigências societárias através de ampla receptividade às mudanças e à busca de novos paradigmas institucionais, a partir do redirecionamento de sua missão. Neste contexto, inexoravelmente, o papel e a função da *gestão universitária* é fundamental.

Na realidade, o fenômeno *crise-mudança* faz parte da evolução institucional da universidade, embora, muitas vezes, ela empenha-se em proteger seus interesses corporativos, em detrimento ao comprometimento com sua missão. Em sua obra, *Universidad, Conocimiento Y Reconstruccion Nacional*, Perez Lindo (2003) evidencia que as sociedades latino americanas enfrentam hoje cinco problemas fundamentais: aumento da pobreza, aumento do desemprego, debilidade do Estado, vulnerabilidade externa devido à posição dominante das empresas transnacionais e, por último, a fragmentação ou desintegração social.

Na realidade, a questão que ainda se impõe é: *trata-se de crises, propriamente dito, ou são, apenas, reflexos das mudanças? Ou ainda, até que ponto as mudanças são geradoras das crises, ou, por outro lado, é a necessidade de equacionar as crises que exige mudanças?* Enfim, o que vem primeiro, as crises ou a necessidade de mudanças?

Na realidade, a dicotomia *crise-mudança*, à luz de uma rápida incursão na literatura, é pouco evidente. Vários pontos comuns constataam a proximidade conceitual entre o significado de crise e de mudança. Na realidade, a idéia de crise, em sentido geral, define a interrupção de algo que seguia um curso regular e previsível e, da mesma forma, mudança implica em alteração de um rumo. Por outro lado, mudança

significa ato ou efeito de mudar ou mudar-se: troca ou transferência de algo ou de pessoas, de um lugar para outro, como também qualquer tipo de modificação em um estado normal ou de movimento.

Assim, no âmbito das organizações universitárias, mudança caracteriza qualquer movimento que altere sua estrutura e funcionamento, em relação a suas posições originais. Pode-se, portanto, aceitar o significado de mudanças em instituições universitárias como sendo as diferenças observadas em relação a estados anteriores, tanto de sua estrutura organizacional como um todo, quanto de seu comportamento, hábitos e funcionamento.

A INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA: CONCEPÇÃO, OBJETIVOS E CRISES

A universidade, conceptualmente, é uma instituição social, ou seja, uma estrutura emanada e organizada para responder à necessidades e ideais sociais. Uma instituição social emana do contexto societário onde se insere e reflete hábitos, costumes, crenças, valores, normas e padrões de comportamento, que orientam o relacionamento de pessoas e grupos socialmente organizadas. Quando um conjunto desses fatores são reunidos e estruturados sob a responsabilidade de uma determinada entidade ou instituição, diz-se que ela é concebida e organizada para para conduzir e realizar os fins a que se propõe. A universidade é uma instituição social estruturada e organizada para realizar um ideal societário, ou seja, muito mais do que promover a simples categorização de um status educacional, o papel fundamental da instituição universitária é criar e transmitir a cultura e o conhecimento.

A importância da universidade é percebida pelo crescimento quantitativo e qualitativo de instituições universitárias em todo o mundo civilizado. Desde os mais remotos tempos, quando surgiram as primeiras dessas instituições, a criação e a transmissão do conhecimento tem sido sua principal finalidade e sua presença é tão significativa que permite afirmar: a história do progresso humano coincide com a história da universidade. (Colossi, 1989). Neste sentido, para Pérez Lindo (2003) há

tres aspectos interligados entre sí que devem ser considerados para melhor compreensão do significado da instituição universitária: a cultura institucional, a cultura do conhecimento e a reconstrução social. Para ele, conhecimento, cultura e desenvolvimento, fazem parte efetiva da missão universitária em resposta à necessidades e demandas sociais.

Contudo, especialmente sob o impacto das transformações globais, a universidade tem enfrentado crises que envolvem o seu relacionamento com a sociedade e exige respostas urgentes a questões, tais como: *O que é, em sua essência, Educação Superior? Para que serve? Qual o papel da Universidade em relação ao contexto de mudanças?* Na realidade, responder a estas questões significa pavimentar o caminho para a redefinição da missão e dos objetivos institucionais da universidade.

Em primeiro lugar, convem ressaltar que, desde sua criação a universidade tem enfrentado crises, procurando adaptar-se às novas realidades societária, face às grandes transformações globais que caracterizam o mundo civilizado. Além disso, diante do fenomenal crescimento da demanda por educação superior, a instituição tem procurado evoluir de “*elitista*” para uma instituição aberta ao acesso democrático e a inclusão ao ensino superior. Sem dúvidas, estas são razões históricas que tem levado a universidade a enfrentar crises institucionais, oriundas de concepções e visões diferentes, muita vezes antagônicas, de significado original. Por exemplo, a visão revolucionária de universidade a considera uma base efetiva para a implementação da consciência moral social na luta por justiça e transformação radical da sociedade; enquanto que, em posição contrária, a universidade é concebida como um instrumento de controle social e da ordem pública a servir o *status quo* dominante e ao sistema econômico tradicional. Entre estas duas visões, revolucionária e economicista, posiciona-se uma concepção intermediária ou liberal de universidade, que procura protegê-la de paixões e interesses radicais e, além de preservar, acumular e criar conhecimento, entende que este deve ser direcionado à valorização da vida humana individual e associada na sociedade contemporânea.

A visão idealista-filosófica de David Jordan, um dos fundadores da Stanford University, merece ser mencionada. Para ele, o objetivo da Educação Superior é a formação superior do homem, de modo que ele saiba distinguir um bom de um mau trabalho e tenha forças e persistência para definir, perseguir e atingir seus mais valiosos ideais. (Stone, 1971). Esta afirmativa denota, por sua vez, uma concepção substantiva de educação superior, na medida em que reflete ética, valores e ideais sócio-culturais. Nesta visão, a universidade caracteriza-se como uma instituição social, cujo objetivo é promover a formação superior do homem, tornando-o capaz de implementar seus mais elevados ideais, em direção aos interesses e ideais da vida humano individual e associada. Neste sentido, educação superior não pode, então, ser reduzida a uma perspectiva instrumentalista, segundo a qual ela, apenas, prepara o homem para o mercado de trabalho. Ao contrário, educação superior deve ser, por excelência, a instituição social responsável pela constante redefinição dos rumos da sociedade moderna em direção a melhoria efetiva da qualidade da vida humana individual e associada.

Assim sendo, retorna-se a questão inicial: *qual a concepção de universidade que se deseja adotar?* Indubitavelmente, é um tema verdadeiramente complexo, pois, objetivos não são apenas estampas ou marcas, objetivos institucionais apontam e clarificam o caminho da instituição e, ainda, direcionam seu desempenho. Sem eles ela envolve-se em sombras e crises e, como resultado seu relacionamento com a sociedade deteriora-se desagregando, assim, seu ideário original como instituição social. Além disso, muitos outros fatores também contribuem para o surgimento de crises que afloram da dinâmica institucional da universidade. A escassez de recursos para o efetivo desenvolvimento de suas atividades, ao lado da problemática de definição de prioridades, são fatores determinantes de crises, pois a instituição é exposta à situações críticas em relação a seu financiamento, o que compromete sua autonomia e prejudicando sua legitimidade junto a sociedade em geral.

Outra razão que também afasta a universidade de sua vocação original e prejudica seu relacionamento com a sociedade pode ser chamada de *inércia institucional*, ou seja sua morosidade em responder às necessidades de adaptação a

nova ordem de um mundo globalizado e em constante transformação. Esta “inércia” é resultante da confrontação entre forças ou campos antagônicos que co-habitam e atuam na instituição. De um lado, há as forças favoráveis, isto é aquelas que exigem ou propulsionam mudanças e, de outro, em oposição, há as forças que resistem às mudanças. O confronto entre elas provoca atritos e conflitos que resultam numa “inércia institucional”, em relação à novas realidades.

A dificuldade de (re)definir os objetivos institucionais da universidade, a incapacidade de adaptar-se estrategicamente às mudanças que a envolvem, as problemáticas de recursos e autonomia e inércia ou morosidade institucional, são fatores que resultam em crises e, que precisam ser equacionados para que a universidade continue seu trajeto em direção à melhoria da qualidade da vida humana associada em todos seus níveis.

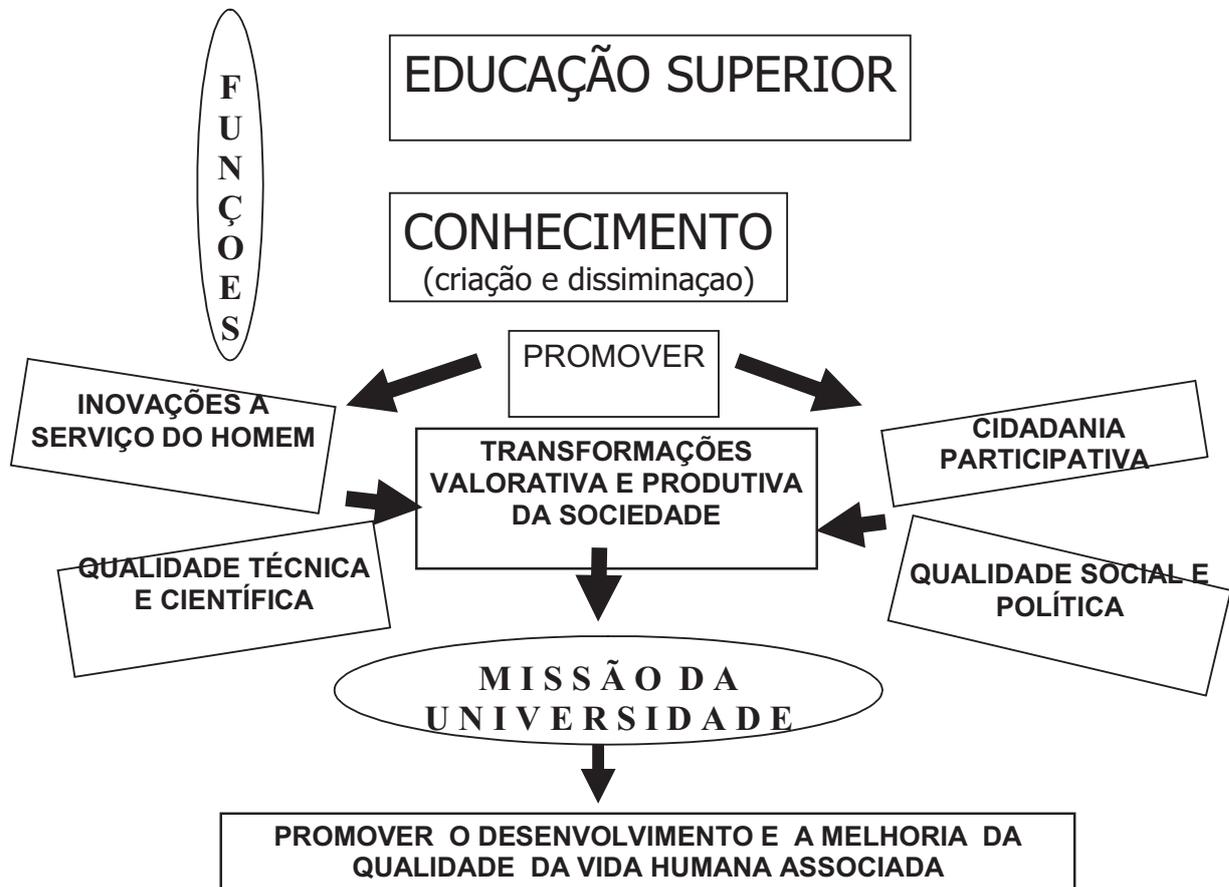
A Universidade, por sua natureza, tende a reagir às mudanças em seu entorno com lentidão, se comparada a outras instituições. Por esta razão, muitas vezes, enfrenta críticas por parte da sociedade que a acusa de apenas repassar ensinamentos, e, que tem se transformado num órgão burocrático e corporativo. Estas críticas, na realidade, refletem sintomas de uma crise maior: crise de objetivos institucionais. Em resposta, as Instituições Universitárias tentam reagir, cada uma a sua maneira: algumas são dinâmicas e participativas, outras posicionam-se passivamente e apenas refletem internamente os problemas externos, outras, ainda, somente interessam-se por proteger seus interesses corporativos.

Não há dúvidas, o envolvimento efetivo da Universidade no equacionamento e na solução de crises e problemas de seu macro-ambiente, pode vir a ser sua principal função institucional. Para tanto, ela precisa construir uma comunidade universitária ativa e comprometida com todas as dimensões da vida humana associada, capaz de por em cheque a “velha ordem” e, então, construir o conhecimento, em novos modelos teóricos para melhor compreensão da realidade. A Universidade deve ser, portanto, “a instituição da dúvida”, e seus professores, devem ser “professores da crítica e da auto crítica”, o que resulta, em conformidade com Demo (1994) em quatro atitudes: a) curiosidade e abertura à novas idéias, sem preconceitos em relação ao risco de

desatualização; b) consciência crítica para não aceitar qualquer idéia, nova ou velha, como dogma ou por comodismo; c) respeito por todos os membros da comunidade, independentemente de sua concepção de mundo, de suas técnicas, seus ideais ou sua militância política; e, d) entendimento da universidade como um centro gerador de alternativas para pensar novas idéias, conceitos e concepções gerais sobre tudo o que interessa a qualidade da vida humana individual e associada.

Para Pedro Demo, ilustre sociólogo e professor da Universidade de Brasília “a Universidade deve ser o local legítimo e privilegiado para a produção e divulgação do conhecimento e da inovação”. Para ele, a instituição universitária enfrenta crises resultantes de seu processo histórico, por esta razão, é inevitável a adoção de novos paradigmas institucionais, fundamentando-se na premissa que considera a educação e conhecimento, no mundo moderno, como a estratégia principal para a inovação a serviço do homem e para a formação de uma cidadania construtiva e participativa. Assim, ele acredita que, nestes termos, inovações e cidadania são tantos “pontos de partida” para a transformação produtiva de uma sociedade globalizada, gerando qualidade política e humanista, de um lado e, de outro, qualidade formal e teórica. Em síntese trata-se de um novo paradigma para a Universidade, voltando-a para o desenvolvimento substantivo do ser humano, considerando que as transformações produtivas da sociedade são originadas em processos educativos e de criação de conhecimentos. O diagrama abaixo sintetiza o pensamento de Pedro Demo.

QUADRO: Funções e Missão da Instituição Universitária



O gráfico mostra com destaque as funções da universidade: educação superior e conhecimento. Na realidade, Peter Drucker já havia previsto o advento da *sociedade do conhecimento*, onde o trabalhador do conhecimento precisa *aprender a aprender*. Desde então, as teorias do conhecimento tem assumido capital importância nos estudos e pesquisas acadêmicas. A Gestão do Conhecimento surge no contexto do mundo corporativo como uma novidade ainda no final da década de 80 do século anterior e, assim como inúmeras outras inovações organizativas, *conhecimento* passou a ser um conceito obrigatório no âmbito organizacional em geral, como também nas instituições universitárias. Conforme destaca Perez Lindo (2005) a natureza da universidade esta comprometida com a criação e a defesa, isto é, a cientificidade do conhecimento. Para ele, “la universidad es la institución donde se producen, se

contrastan y se fundamentan conocimientos a través de las comunidades científicas y profesionales. Desde sus orígenes, se encuentra ligada a esta exigência epistemológica. Este imperativo suele sistetizarse em el concepto de “pertinência”, social y acadêmica, de los saberes universitários. Criterio que há penegrado em las agencias de evaluación y acreditación de las universidades y de los programas de investigación. (PEREZ LINDO, 2005).

À GUIA DE UMA PROPOSTA DE MUDANÇA

A visão da instituição universitária como promotora da educação superior e do conhecimento, não é apenas visionária: pode ser realizada. Para tanto, é preciso reconfigurá-la para que ela possa equacionar os problemas, que um processo histórico caracterizado pelo descaso das elites políticas e econômicas acarretou à educação de modo geral e, particularmente, ao ensino superior. Neste sentido, as regras estabelecidas pelo Governo Federal brasileiro, em continuidade à política de expansão, qualidade e avaliação da educação, tem apresentado resultados bastante satisfatórios, conforme os dados oficiais assim informam, embora haja muito ainda por fazer.

Para Ristoff (2004), uma das principais causas que ainda flagelam e contaminam o sistema universitário no Brasil é o *imediatismo*, com sua tendência ao *quantitativismo utilitarista*. Para ele, as universidades em geral no mundo todo e, particularmente nos países sul-americanos, estão enfrentando três grandes crises: a primeira é a crise financeira, a segunda é a crise do elitismo, ou seja, que resulta em “exclusão” e, a terceira refere-se à crise do modelo.

Alguns princípios básicos capaz de orientar os rumos da educação superior, especialmente nos países sul-americanos, merecem destaque. O primeiro deles, diz respeito à necessidade de expansão da oferta de vagas, para atender às necessidades de democratização do acesso à universidade, tanto para enfrentar à problemática da exclusão, quanto a demanda espetacular oriunda do crescente número de concluintes do ensino médio. O segundo princípio, orienta a diversificação do sistema, em termos de novos tipos de instituições e maior variedade de cursos e programas, *pós-médio*, como por exemplo os Cursos Seqüenciais e Tecnológicos, dirigidos ao mercado de

trabalho ou à complementação de estudos correlatos. Ainda como princípio orientador da diversificação do acesso à universidade, a implantação e a consolidação do Ensino à Distância e a Universidade Virtual fazem parte dessa estratégia.

O terceiro princípio estratégico de uma política para reorientar o Ensino Superior refere-se à questão da Avaliação do Ensino. O MEC não tem poupado esforços e experiências para aperfeiçoar, através de um complexo sistema de indicadores, a cultura de avaliação no Brasil, com a finalidade de despertar na sociedade uma consciência quanto à exigência de qualidade dos serviços prestados pelas instituições educacionais. O sistema, sob a coordenação do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, desenvolve, basicamente quatro instrumentos de avaliação: SAEB – Sistema de Avaliação do Ensino Básico; ENADE – Exame Nacional de Desempenho Escolar; ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio; e, a Prova Brasil, que avalia especificamente Português e Matemática em escolas públicas de regiões urbanas.

O ENADE, faz parte do SINAES – Sistema Nacional Avaliação do Ensino Superior, tem por objetivo aferir o rendimento dos alunos de Graduação em relação aos conteúdos programáticos de seus respectivos cursos, suas habilidades e competências. Na Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado a avaliação dos cursos é conduzida pela CAPES, em harmonia com os representantes das distintas áreas de conhecimento.

Por último, o quarto princípio para reorientar a Educação Superior refere-se à modernização dos sistemas e à qualificação docente. De fato, segundo dados do Censo da Educação Superior de 2005, num universo de 2.165 instituições, 20.407 cursos, 305.960 funções docentes e 4.453.156 matrículas, modernização e qualificação docente são fatores estratégicos para o crescimento e desenvolvimento do sistema. Modernização, deve ser entendido como uma estratégia de gestão com foco no planejamento das mudanças, por isto é um processo dinâmico e permanente, enquanto que uma reforma, apenas atende as necessidades imediatas. Na realidade, a modernização, vai além da simples atualização de grades curriculares, pois, estende-se à inovações tecnológicas, reorganizações estruturais, bem como mudanças comportamentais, em direção à democratização da universidade e à melhoria contínua

da qualidade do ensino. Inexoravelmente, o processo de modernização institucional da Educação superior, exige a formação e qualificação permanente de docentes.

Estes princípios gerais devem ser a “luz norteadora” do processo de formulação de metas e estratégias para o desenvolvimento do sistema educacional superior. A democratização do acesso à universidade, a expansão do sistema diante da demanda dos concluintes do ensino médio, financiamento e autonomia e a modernização do sistema, constituem a estratégia fundamental para a elaboração de uma proposta substantiva de transformação da Educação Superior nos países sul americanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de transformações globais que caracteriza a atualidade, esta a exigir uma nova postura das instituições universitárias, ou seja, uma nova forma de gestão, comprometida com o contexto macro, organizacional e humano comportamental que a envolve. Seus dirigentes precisam formular metas e estratégias coerentes com a nova realidade institucional frente aos ventos de mudanças que assola a sociedade em geral. A gestão universitária requer nova mentalidade, dinâmica, produtiva e eficaz, voltada, não só para o presente, mas e, principalmente, para o futuro a médio e a longo prazo. Sobretudo, é necessário gerenciar a universidade apoiado num modelo de Gestão por Competências, capaz de promover a realização da principal missão da instituição universitária, isto é, promover a melhoria da qualidade da vida humana individual e associada.

REFERENCIAS

BRASIL. Ministerio da Educacion. Scretaria de Educacion Superior. Enfrentar e vencer desafios. Brasília, DF, 2005.

COLOSSI, N. Educação superior em administração: uma concepção substantiva. Revista de Ciências da Administração CAD-UFSC, Florianópolis, Ago 1998.

_____ La Universidad em el Contexto de las Transformaciones Globales. IN: A Gestão Universitária em Ambiente de Mudanzas na América do Sul. Florianópolis, Editora Insular, 2002.

COLOSSI, N. & DIAS DE SOUZA, M (Orgs)Estudos e Perspectivas em Gestão Universitária, Blumenau, Nova Letra. 2004.

COLOSSI, N. & FLORES, L.C. Formas organizacionais de universidades. **In: Coloquio La Gestión universitaria frente a la crisis, la integración regional y el futuro.** Buenos Aires: UNTREF e UFSC, Maio/2004.

DEMO, P. Crise dos paradigmas da educação superior. Revista Educação Brasileira, Brasília, n. 16, v. 32, 1994

DRUCKER, PETER F. Administração em Tempos de Mudanças. São Paulo. Editora Pioneira, 2000.

_____ Uma Era de Descontinuidade. São Paulo, Pioneira, 1997

ETZIONI, A. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1984.

MEC. Reforma Universitária. Reafirmando Princípios e Consolidando Diretrizes da Reforma da Educação Superior. Documento II. Brasília 2005

MELO, P.A. & COLOSSI, N. (Orgs). Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade. Florianópolis, Editora Insular, 2004

PEREZ LINDO, Augusto. Universidad, Conocimiento y Reconstrucción Nacional. Buenos Ayres, Editorial Biblos Educación y Sociedade, 2003

_____ A Era das Mutações: Cenários e Filosofias de Mudanças no Mundo. São Paulo, UNIMEP, 2000

_____ (Org) Gestión del Conocimiento. Buenos Ayres, Grupo Editorial Norma, 2005.

RIBEIRO, Darcy. Universidade para que? Brasília, Editora da UnB, 1986

RISTOFF, DILVO. Políticas Universitárias em el Contexto de la Crisis em América del Sur. IN: La Gestión Universitária Frente a la Crisis, La Integración Regional y el Futuro. Buenos Ayres, Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. 2004.

STONE, James C., DENEVI, Donald P. (Comp) **Portraits of the american university** . San Francisco, Jossey-Bass, 1971.