



## GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: A CONTRIBUIÇÃO LATINO-AMERICANA

Paulo Fossatti\*  
Hildegard Susana Jung\*\*

**Resumo:** O tema deste trabalho contempla as formas de governança das universidades do continente Latino-americano. Portanto, problematizar sobre a contribuição dos modos de governo universitário na América Latina é o propósito central deste artigo. De enfoque qualitativo, priorizando o ponto de vista interpretativo dos fatos, fez sua coleta de dados fundamentalmente por revisão de literatura. Os resultados sinalizam uma maior cobertura e uma melhor retenção do acadêmico dos setores mais pobres, com maior relevância e formação de qualidade. A qualificação da administração se dá no âmbito da inovação, criatividade, responsabilidade, autonomia e eficiência perante a sociedade e o setor público com o desenvolvimento do seu entorno e evidente progresso de toda uma região e, inclusive, do país. Conclui-se que não é somente um modelo exclusivo de governança universitária que trará êxito às instituições latino-americanas, mas o conjunto de fatores agregados a esses regimes de gestão – no plural, porque se acredita que uma gestão exitosa faz coexistir vários modelos para garantir qualidade, universalização, pesquisa e desenvolvimento.

**Palavras-chave:** governança universitária. Organizações universitárias. Contribuições da Universidade. América Latina.

### Introdução

A governança universitária tem ocupado o atual cenário de diferentes tipos de pesquisa. Desta forma, se pode afirmar que este trabalho está orientado a refletir e problematizar a respeito das contribuições que têm sido realizadas com relação à governança universitária na América Latina. Trata-se, portanto, de um trabalho com aproximação qualitativa, de carácter exploratório, utilizando fontes secundárias de informação. A abordagem da pesquisa é qualitativa, posto que os autores entendem que as ciências sociais, devido à sua especificidade, não podem seguir modelos que consideram somente dados mensuráveis, mas é necessário conjecturar a existência de fatores não quantificáveis

\* Centro Universitário La Salle, Unilasalle, Canoas, RS. E-mail: [paulo.fossatti@unilasalle.edu.br](mailto:paulo.fossatti@unilasalle.edu.br)

\*\* Centro Universitário La Salle, Unilasalle, Canoas, RS. E-mail: [hildegardsjung@gmail.com](mailto:hildegardsjung@gmail.com)

(GOLDENBERG, 1997). Entretanto, este tipo de pesquisa não rejeita componentes quantitativos – quando for o caso -, pois entende que não existe somente um único tipo de pesquisa para todas as ciências, mas um universo de crenças, valores e realidades que deve ser observado e explorado (MINAYO, 2001). Com relação aos objetivos metodológicos, eles são de cunho exploratório (GIL, 2007) e descritivo (TRIVIÑOS, 1987). Os estudos exploratórios normalmente se classificam em bibliográficos e estudos de caso. Nossa opção será pelo procedimento de revisão bibliográfica acerca do tema. Desta maneira, assumimos uma pesquisa do tipo descritivo, com a intenção de descrever fatos e fenômenos da realidade latino-americana com respeito à governança universitária e suas contribuições.

Os fundamentos teóricos estão evidentemente ancorados no que se conhece como governança das universidades, conceito multi-abarcador, para referir-se a uma maneira integral das implicações que tem a direção deste tipo de entidades. A partir da perspectiva dos conteúdos, primeiramente são abordados aspectos que evidenciam a complexidade da governança universitária e a necessidade de estudá-la, dado o entorno altamente complexo das organizações de ensino superior. Num segundo momento, abordamos o conceito e modelos de governança questionando sobre qual seria o modelo que se deseja para a América Latina. Num terceiro momento, o debate toma o rumo da contribuição dos modelos de governança para as IES latino-americanas, ponderando: haveria um tipo de governança ideal? Como ela acontece? Quais são as necessidades das IES latino-americanas?

## **1 A complexidade da governança**

É bem provável que, para muitas pessoas, o termo governança universitária seja simplesmente um conceito remoto, razão pela qual ele não recebe a merecida atenção. Uma boa governança das organizações possibilita a conquista dos propósitos institucionais de maneira mais eficiente e efetiva. De acordo com Ganga e Abello (2014), existe uma expectativa na sociedade com relação à universidade e, por isso, a maneira como elas são administradas se torna importante. Nas palavras dos autores:

Las sociedades y sus múltiples grupos de interés, siempre han apostado por las universidades, cuando se trata de avanzar en la generación y transferencia de conocimiento; para ello, deciden invertir ingentes cantidades de recursos, los cuales debieran ser utilizados de la mejor forma factible, de modo de poder alcanzar óptimamente los propósitos trazados. En este contexto, cobra especial relevancia la gobernanza universitaria, la cual apunta a la manera en que las universidades se encuentran organizadas y estructuradas, y al modo como ellas son administradas desde la óptica de su gobierno y gestión; incorporando además el diseño que tienen

para establecer y manejar sus vínculos y relaciones con entes y entidades del entorno; es decir, este concepto necesariamente es de carácter dinámico debido a que se preocupa de manera especial de los procesos, procedimientos, métodos y dispositivos que posibilitan la acción recíproca con los entes gubernamentales, empresariales y no lucrativos (GANGA e ABELLO, 2014, p. 3 e 4).

Por outro lado, é necessário ressaltar que as universidades são organizações altamente complexas e intrincadas, dado que se trata de sistemas abertos, homeostáticos, sinérgicos e recursivos, compostos por uma multiplicidade de elementos que se inter-relacionam dinamicamente. Além disso, o trabalho com pessoas é extremamente complexo, requerendo elevadíssimos níveis de profissionalismo (LAWRENCE e LORSCH 1967; THOMPSON, 1967; BEER, 1972; NADLER e TUSHMAN, 1999; DESSLER, 2001; URCOLA, 2003; MORIN, 2011).

Desta forma, justifica-se plenamente o estudo sistemático da governança destas entidades educativas. Assim é praticamente axiomático sustentar que as diversas ações desenvolvidas pelo mundo acadêmico na direção de melhorar as maneiras como suas respectivas casas de estudos cumprem apropriadamente suas diversas tarefas e responsabilidades, são bem-vindas. Neste marco, onde os eventos que se venham a ser realizados tendem a intercambiar ideias e experiências nestes relevantes tópicos é que reside sua extrema utilidade.

Além disso, é preciso reconhecer que a governança passa por um momento muito peculiar, tornando seu estudo ainda mais necessário. A este respeito, Silva (2009, p. 71), expressa o seguinte:

Para que se possa fazer uma análise das causas que estão levando as Instituições de Educação Superior (IES) a adotarem métodos de gestão profissionalizada de comprovada eficácia como forma de sobrevivência a um excesso de oferta com demanda reprimida, deve-se, primeiramente, compreender como se processa a complexidade e dinâmica que rodeia e impacta as IES, sobretudo, compreender mudanças ambientais, decorrentes do processo de internacionalização do ensino, das fusões e incorporações, o avanço tecnológico e as mudanças comportamentais das pessoas e o papel que essas instituições exercem neste ágil contexto de transformações.

Uma boa governança universitária somente pode ser atingida pela qualidade da gestão de pessoas que a compõem. O êxito institucional passa pelas políticas e cuidado com a formação de profissionais segundo perfil exigido pelo mercado e pela organização. Governança institucional (universitária ou não) e gestão de pessoas são temas interdependentes e de grandíssima necessidade a serem considerados no cenário atual das organizações. O gerenciamento de pessoas no meio universitário torna-se tarefa urgente e

necessária para o desenvolvimento organizacional. Segundo reconhece Falconi (2009, p. 1269),

Como o conhecimento é sempre adquirido por pessoas, cuide para que a motivação (saúde mental) de sua equipe seja a melhor possível e que pessoas certas estejam em lugares certos (meritocracia). Cuide para que seja cultivada uma cultura de excelência e de elevado desempenho.

Uma organização se faz e se consolida com pessoas que estão à frente de processos. Da qualidade de sua formação, discursos, práticas, posicionamentos e relações estabelecidas dependem grande parte do sucesso de uma organização, a exemplo da organização educacional. Tratando-se de instituições educativas, essa preocupação ganha centralidade, pois são pessoas formando outras pessoas. Portanto, visando a qualidade educativa é necessário investir no potencial humano como uma primeira opção no escopo de uma gestão estratégica. Desde a formação dos gestores ao modelo de gestão institucional é preciso garantir a identidade, os desafios e os cenários locais e globais para assegurar a sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. Cuidar do capital humano de uma instituição de ensino é garantir a transferência do conhecimento através do ensino, da pesquisa e da extensão aos acadêmicos, à comunidade e aos governos.

A aproximação entre universidade, empresa, governo e sociedade é um desafio e uma necessidade no contexto atual da Governança Universitária. Todos estes atores possuem um papel importante no desenvolvimento local, regional, nacional e internacional. A superação do conceito de tríplice hélice, incluindo as demandas das comunidades é tarefa candente. Este eixo, dentre outros, problematiza estudos sobre o papel das universidades junto às empresas, governo e sociedade. A internacionalização das IES, novas tecnologias e trabalho em rede entre as IES também são temas emergentes aqui discutidos.

As Instituições de Ensino Superior, independentemente de sua natureza e objetivos que as constituem, ou seja, pública-governamental, comunitária ou privada, possuem como característica comum sua inserção na comunidade, nas empresas e nos governos. Conhecimentos podem ser transformados em produtos geradores da principal atividade econômica na maioria dos países emergentes e desenvolvidos. Para Bitner e Brown (2008), em países emergentes como China, Índia e Brasil a importância do setor de serviços vem crescendo rapidamente. O ambiente econômico e social, do qual a governança universitária participa, está em pleno movimento de mudanças.

Para os empreendimentos, a palavra de ordem é tornar-se mais competitivo e a gestão das organizações, com fins lucrativos ou não, tem como desafio a inovação em seus processos, produtos e serviços. Neste contexto, segundo Janeiro (2013), *as universidades são conhecidas por suas habilidades para formar profissionais e de realizar pesquisa científica, relacionadas ao conhecimento aplicado na instituição.* (JANEIRO et al., 2013). Desta forma a universidade constitui-se uma das fontes do desenvolvimento e inovação no mundo da ciência e tecnologia, parceira do avanço do conhecimento junto à sociedade e governos. Segundo Bernhein (2008), estamos vivendo novo paradigma econômico e produtivo onde o fator mais importante é o uso intensivo de conhecimento e informação.

Dessa forma, as universidades são convidadas a evoluir no conhecimento e a gerar novas informações relevantes para o avanço da ciência e tecnologia. Siveres (2011) nos dá a dimensão da missão da universidade desde seu período fundacional como uma instituição formativa, a qual contribui com as pessoas e aprofunda as relações sociais, políticas e econômicas através de seus processos acadêmicos e sociais.

A ciência da administração contribui significativamente para a ciência da educação. Ganha força no final do século XX até os dias atuais o modelo empresarial de gestão nas instituições universitárias com sustentabilidade e qualidade nos serviços ofertados (Moraes, 2006). Cabe assim às instituições estimularem e investirem na capacitação do corpo docente e do pessoal técnico-administrativo em gestões acadêmicas e de sustentabilidade com estratégias metodológicas.

A este respeito, Tachizawa e Andrade (2006, p. 132), afirmam o seguinte:

Está ocorrendo uma mudança na natureza das organizações e, por reflexo natural, nas IESs. A organização de antigamente já não funciona mais. A transformação organizacional, possibilitada pela informação, é necessária para se obter sucesso num novo ambiente. A nova organização é dinâmica e pode responder rapidamente a mudanças no mercado. Ela possui uma estrutura diferente, mais achatada e apoiada em equipes, eliminando a hierarquia burocrática. Ela se baseia em compromissos em vez de controle. Os processos empresariais são simplificados em favor da produtividade e da qualidade. A nova organização é aberta e atua em rede.

Em outras palavras, os autores esclarecem que, na atual conjuntura, a *accountability* está sendo substituída pela *responsibility*, onde há mais horizontalidade, ou seja, menos controle hierárquico. O controle em menor escala não significa menos compromisso, justamente pelo contrário, ele requer mais agilidade na condução dos processos, posto que se trabalha em prol de resultados.

## 2 Conceito e modelos de governança universitária

O termo *governança* foi agregado ao vocabulário das ciências políticas a partir de uma discussão a nível internacional que se articulo em torno do conceito *governance*. Tomado emprestado do inglês, *government*, *authority*, segundo o dicionário *online wordreference.com*<sup>1</sup> significa *governo; governação; governança; direção de empresas; gerencia corporativa; política de manejo empresarial*. Sua aplicação ao campo universitário é algo recente na América Latina, por isso que Ganga, Viancos e Leyva (2010, p. 31) expressam que

[...] sería un error considerar que ya está siendo utilizada en nuestras entidades educativas”, puesto que estamos recién alcanzando un status de discusiones. De todos modos, los mismos autores explican que el concepto se refiere a “una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad, para relacionarse con el ambiente del cual depende”.

Por sua vez, em uma pesquisa realizada sobre os conceitos de governança universitária, Brunner (2000, p. 139) identificou quatro regimes: o burocrático, o colegial, o das partes interessadas e o empreendedor. Segundo o autor, a importância de entender as modalidades de governança se relaciona com a principal característica dos tempos atuais, que é a “magnitud, intensidad y velocidad de los cambios del entorno”. Nesta perspectiva, se a universidade não consegue se adaptar a essa nova realidade, poderá perder competitividade, causando uma séria crise. Por sua vez, Baldrige (1991) acrescenta outros dois modelos à lista: o modelo político e outro que denominou de “anarquia organizada” (Cohen e March (1974) chamaram este modelo de “lixeria” por reutilizar decisões já tomadas, em situações aparentemente parecidas).

Dito isso, na sequência percorreremos as modalidades de governança identificadas pelos autores citados, trazendo, além da contribuição de outros pesquisadores, uma aproximação com relação a tipologias, dinâmicas e tendências.

a) Burocrático: Orientado pelo postulado da legitimidade. É o regime mais frequente, presente tanto no paradigma napoleônico, como no humboldtiano. Deixa-se governar por um órgão estatal que “directamente o por medio de delegados se adapta a las decisiones estratégicas y encarga su aplicación a una estructura de agencia que comprende al personal ejecutivo del vértice superior de la universidad” (Brunner, 2000, pp. 141). Na opinião de

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=governance>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

Schmieguel (2005), o modelo burocrático teria sido criado inicialmente por Marx Weber e adaptado para a governança universitária por Mintzberg (1979) com as características citadas. Desta maneira, trata-se de um regime que “se refere à forma profissional de organização, em que certas características burocráticas aparecem combinadas com autonomia profissional descentralizada” (SCHIMIEGUEL, 2005, p. 987). De acordo com Pinheiro (2011), este modelo está mais associado com assessoria, ou seja, com a equipe técnica e administrativa, delegando aos professores certo grau de autonomia. Uma das limitações deste modelo - quando utilizado pela universidade - seria que, por ela ser uma instituição complexa, é comum que ocorram simultaneamente deferentes modelos de decisão “dependendo dos fatores externos e de características das áreas do conhecimento, da cultura e do momento histórico, além da parte da estrutura que esteja em análise” (PINHEIRO, 2011, p. 65).

b) Colegial, colegiado ou de governo interno: além de ser o modelo mais antigo, é o preferido no meio acadêmico. Este sistema compartilha a governança entre os docentes, considerando “a la universidad como comunidad de eruditos (*scholars*) [...]. Representa la república autogobernada de las ciencias” (BRUNNER, 2000, p. 141). Baldrige (1991) supõe a organização do modelo colegial como uma comunidade de profissionais de alto nível, que precisam se posicionar com relação à tomada de decisões juntamente com a comunidade. A análise de Pinheiro (2011, p. 166) sinaliza a um modelo que tem como característica principal a busca de consensos. Entretanto, o autor reconhece que “na prática, a ideia de uma comunidade de estudiosos administrando seus próprios assuntos independente da estrutura burocrática, só funciona em pequenos estabelecimentos”, posto que o consenso seria uma característica que não se adapta às relações hierárquicas. A esfera que poderia adaptar-se bem a esse modelo seria a dos docentes, mas então se teria um colegiado em nível operacional e não administrativo, causando dificuldades a uma gestão que precisa de rapidez e precisão em suas ações, o que não se consegue com instâncias consultivas.

c) O regime de partes interessadas ou partícipes (ou regime de *stakeholders*): modelo preocupado e aberto tanto ao seu público interno (docentes, discentes e funcionários), como externo (setor público, setor privado e comunidade em general). Sua concepção é mais ampla e implica a abertura da universidade pública como uma empresa de serviços. A crítica a este modelo está em que “algunos sostienen que con esto [...] sus funciones se mercantilizan y su misión se vería reducida a la generación de ganancias” (BRUNNER, 2000, p. 141).

d) Empreendedor: está em luta constante para adaptar-se ao mercado competitivo, como uma empresa. “Supone asumir riesgos en condiciones de incertidumbre; implica

innovación, transformación y autodeterminación organizacional” (BRUNNER, 2000, p. 145). Está articulado com a imaginação do negócio em relação com o mercado e precisa adaptar-se às necessidades demandadas pelo mundo *business*.

e) Modelo de anarquia organizada: segundo Cohen e March (1974), cada sujeito é considerado como um tomador de decisões autônomo, de maneira que não há um planejamento e/ou controle rígido, de forma que os fatos ocorrem como consequências do sistema. Pinheiro (2011) considera este modelo como aquele no qual os gestores atuam somente como catalizadores, contribuindo para a inércia. Contudo, quando as decisões se apresentam urgentes, este modelo propende a evoluir a outro, posto que o processo de discussões pode tornar-se longo, já que demanda a participação de múltiplos atores.

f) Político: É um modelo de alta complexidade, como explica Baldrige (1991), tendo como principais características a negociação entre os grupos de interesse, o dissenso e o conflito, gerando alto grau de estresse. Valoriza a pluralidade por meio de diferentes grupos com valores e interesses divergentes, predominando a barganha, a negociação e a influência externa, que afetam as decisões internas, causando conflitos. Segundo Pinheiro (2011), esse modelo acrescenta um fator à gestão, que é a representatividade. Não todos participariam das decisões, posto que são representados por aqueles que nomearam para isso. Assim sendo, o modelo político consiste em um processo de negociação no qual a força de distintos grupos de interesse acaba limitando a autoridade formal, o que tem suas vantagens, uma vez que fortalece o procedimento democrático. Por outro lado, se o grupo mais influente defende interesses privados e/ou do próprio grupo, a democracia acaba prejudicada, bem como a participação e/ou representatividade dos segmentos menos influentes.

Contudo, é necessário que se questione sobre qual seria o modelo de governança que a América Latina deseja ou necessita. Nesta perspectiva, Steinberg (2003) *apud* Foletto e Tavares (2014, p. 163) supõe como princípios fundamentais de uma boa governança: “transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética”. Por sua vez, Contreras, Viancos e Leyva (2016, p. 36) ensinam que, para cumprir de maneira satisfatória sua missão, a universidade deve “estar necessariamente bien administrada, técnicamente proyectada y apropiadamente liderada”. Em outras palavras, o cumprimento da missão da universidade está diretamente relacionada com sua governança e esta somente se mostrará eficiente na medida em que permita que se chegue ao cumprimento integral da sua missão. Mas, qual é o melhor modelo de governança? Como conseguir que se alcance o cumprimento

da missão? Foletto e Tavares (2014, p. 160) sugerem um conjunto de condições que, reunidas, contemplariam um modelo exitoso de governança universitária:

Um modelo de governança universitária deve contemplar pontos como: o processo decisório e a forma de participação na gestão; a autonomia universitária; a dimensão política da universidade; a performance institucional; o controle institucional e social; indicadores qualitativos e quantitativos; financiamento; perspectiva de longo prazo; indissociabilidade; diferença e diversidade; e formação de gestores universitários.

Por outro lado, Schimieguel (2005, p. 988) explica que vários modelos de governança universitária “podem coexistir numa mesma instituição e estilos de tomada de decisão podem também variar de um momento para outro”. Isto significa que o modelo que desejamos para a América Latina poderá ser uma mescla de regimes, desde que sejam atendidas as condiciones anteriormente descritas.

### **3 Contribuição dos modelos de governança às IES latino-americanas**

Em sua análise sobre a governança em universidades latino-americanas, Samoilovich (2007) critica a falta de financiamento e as políticas públicas fragilmente articuladas. Ademais, explica quais são as conquistas que uma boa governança para as universidades da América Latina deve alcançar: “el aumento de la cobertura, una mejora en la retención de estudiantes que provienen de sectores sociales menos favorecidos, una mayor pertinencia y calidad de su oferta formativa” (SAMOILOVICH, 2007, p. 322). Um bom governo, diz o autor, articula-se “como un triángulo entre las funciones de: gobierno, academia y administración” (id.). Assim, a governança mostra-se responsável, em grande parte, pelas conquistas pretendidas.

Admitir essa assertiva implica entender que uma governança inovadora, criativa, responsável e que se mostra eficaz perante a sociedade e o setor público trabalha em prol de sua autonomia. Do contrário, estaríamos legitimando ações intervencionistas e de controle externo na universidade. “No hay forma de gobierno que garantice la gobernabilidad. [...]. Donde hay una mayor gobernabilidad es donde se tienen claras las reglas del juego” (SAMOILOVICH, 2007, p. 335).

Sobre esse mesmo tema, Ganga, Viancos e Leyva (2016, p. 40) esclarecem que as universidades na América Latina são em grande parte responsáveis pelo desenvolvimento de

seu entorno. Ademais, sustentam que fatores de uma governança de sucesso requerem uma série de características, dado que:

tienen que ver con una buena dirección, o incluso más, una adecuada gobernanza de estas entidades, la que debe ser equilibrada y armónica, y tener muy presente dinámicas como: profesionalización de la gestión y administración universitaria, masificación de la matrícula, fuerte incidencia de la investigación y políticas públicas que coloquen el acento en los resultados y en la evaluación permanente y sistemática de la calidad, entre otras variables.

Dessa maneira, podemos entender claramente que uma vez mais forma-se um ciclo em torno da universidade latino-americana: sua boa governança está atrelada a um número mais robusto de alunos e de projetos, o que, por sua vez, está relacionado com o crescimento da comunidade onde se insere a universidade. Podemos dizer, então, que a governança universitária tem um papel importante no progresso de toda uma região e, inclusive, do país.

Como já referimos, não é possível dizer que uma universidade está regida exclusivamente por um único modelo de governança, mas que eles coexistem, encontrando-se diversas maneiras de aperfeiçoar a gestão. A este respeito Samoilovich (2007) sugere:

a) Fortalecer o núcleo de direção: uma das formas de consegui-lo é com o equilíbrio entre administração e gestão, estimulando a participação, o que culmina inclusive com a internalização das pressões externas.

b) Integrar a organização: ademais do fortalecimento dos colegiados, melhorar a qualidade das informações (inclusive financeiras), dado que diminui as assimetrias informativas e aporta mais transparência e confiabilidade à instituição.

c) Profissionalizar a administração: uma gestão fortalecida, que seja assumida por pessoas competentes e melhor preparadas, distancia a politicagem, o clientelismo e o apadrinhamento. Esta nova realidade permite conquistar a confiança dos estudantes e da comunidade acadêmica em geral, mediante a definição e operacionalização de estratégias competitivas; racionalizando os processos e incrementando a qualidade.

d) Estimular o coração do mundo universitário: fomentar o empreendimento acadêmico e o reconhecimento dos membros da comunidade universitária mais destacados (meritocracia acadêmica); estas ações permitem reter o contingente acadêmico mais talentoso e altamente produtivo, melhorando e incrementando qualitativa e quantitativamente os respectivos indicadores. Como externalidade adicional, pode-se gerar mobilidade de pessoal, o que permite renovar o plantel na medida em que seja necessário.

e) Desenvolver uma cultura empreendedora: a universidade que se abre ao entorno mostra sua identidade e acaba diversificando suas fontes de financiamento, promovendo a cooperação com atores externos.

Dito isso, podemos inferir que não é “um” modelo exclusivo de governança universitária que trará êxito às instituições da América Latina, mas o conjunto de fatores que sejam agregados a esses regimes de gestão – no plural, porque acreditamos que uma gestão exitosa faz coexistir vários modelos.

### **Considerações finais**

É inegável que as reflexões realizadas assentam certos embasamentos sobre os quais é necessário continuar realizando estudos e pesquisas que permitam melhorar a maneira como estas entidades educativas são administradas e cumprem finalmente com as tarefas que a comunidade lhes está demandando permanentemente.

Como se pode observar, a finalidade das reflexões efetuadas, sinaliza para a provocação de discussão a respeito do que está ocorrendo no campo das universidades, particularmente no âmbito de sua governança institucional. Estima-se que este exercício se torne necessário e proveitoso, dado os atuais cenários, entre cujas características podemos mencionar: extremamente dinâmicos, tomados de incertezas, disponibilidade de profusos dados e informação, conhecimento como centro da competitividade, altamente tecnologicado, etc. Todos eles gestam uma nova relação bidirecional entre a sociedade-universidade-sociedade, donde a criação conjunta poderá desempenhar um papel muito significativo.

Todos estes desafios, que são multidimensionais, devem instar as comunidades acadêmicas da América Latina para que estejam atentas e disponíveis para impulsionar transformações em suas respectivas casas de estudos. Neste sentido, devemos promover um diálogo permanente e sistemático, onde a crítica e a autocrítica construtiva sejam sólidos pilares das inovações requeridas. Isso significa questionar os processos universitários e velar por uma governança das universidades que permita enfrentar desde o conhecimento, dúctil e criativamente as mudanças requeridas.

Ao que parece, o debate está apenas começando e muitos dados empíricos precisam ser agregados ao tema. Entretanto, o fato de sabermos o que queremos da boa administração e gestão universitária já é uma grande coisa, e disso sim temos alguma certeza: qualidade, processos ágeis e eficientes, universalização, pesquisa e desenvolvimento.

## Referencias

- BEER, S. **Cibernética y administración**. Compañía Editorial Continental, S.A, México D.F. 1972.
- BALDRIDGE, J.V. et al. Alternative Models of Governance in Higher Education. In: PETERSON, M. (Org.) **Organization and governance in higher education**. Needham Heights: Ginn Press, 1991.
- BITNER, M. J.; Brown, S. W. The service imperative. **Business Horizons**, v. 51, n. 1, p. 39-46, 2008.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G. **Leadership and ambiguity**: The American college president. 1974.
- DESSLER, G. **Administración de personal**. Pearson Educación, México. 2001.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009. 159 p.
- FOLETTTO, Paulo Renato; TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In: COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência**. São Paulo: Editora Penso, 2014, 153 p.
- GANGA, Francisco; VIANCOS, Patricio; LEYVA, Oswaldo. Gobernanza universitaria en Iberoamérica: una sucinta mirada textual y contextual. **Revista ciencias de la documentación**, v. 2, n. 4, p. 30-42, 2016.
- GANGA, F.; ABELLO, J. Gobernanza universitaria: una aproximación preliminar y sinóptica a su conceptualización, **Revista Fen Opina, Espol del Ecuador**. No. 56, p. 1-6, 2014.
- JANEIRO, Pedro, Proença, Isabel; GONÇALVES, Vitor da Conceição. Open Innovation: Factors explaining universities as service firm innovation services. **Journal of Business Research**, p. 2017-2023, 2013.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No.1, 1967.
- MINTZBERG, Henry et al. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall, 1979.
- MORIN, E. **Introducción al pensamiento complejo**. Editorial Gedisa S.A., Barcelona. 2011.
- NADLER, D. y TUSHMAN, M. **El Diseño de la Organización como Arma Competitiva**. México, Ediciones Oxford, México. 1999.
- MORAES, Cláudia Herte de. Apontamentos sobre o contexto do ensino superior. **Educação brasileira**. Brasília, v. 28, n. 56 e 57, p. 13-29, jan./dez 2006.

SCHIMIEGUEL, Otávio. O planejamento e a tomada de decisão nas instituições de educação superior: um caminho de mão dupla?. **Anais do Educere 2005**, Porto Alegre, PUCRS.

SILVA, Renato. **Balanced scorecard – BSC**: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009. 186 p.

SIVERES, Luiz. Princípios estruturantes da extensão universitária. In: MENEZES, Ana Luiza Teixeira de; SIVERES, Luiz. **Transcendendo fronteiras**: a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES). Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011, p. 26-50.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 288 p.

THOMPSON, J. **Organizations in Action**. McGraw-Hill, New York. 1967.

URCOLA, J. **Dirigir personas**: fondo y formas. Esic Editorial, Madrid. 2003.