



Revista Gestão Universitária na América

Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina

Brasil

Cimadon, Aristides; Romeiro Mota, Jéssica

PERSPECTIVAS DESAFIADORAS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA DAS INSTITUIÇÕES DE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICAS NÃO ESTATAIS DE SANTA CATARINA

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, , 2011, pp. 37-50

Universidade Federal de Santa Catarina

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327513004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



ISSN 1983-4535

# **PERSPECTIVAS DESAFIADORAS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICAS NÃO ESTATAIS DE SANTA CATARINA**

*Aristides Cimadon, Doutor*

*Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC  
reitor@unoesc.edu.br*

*Jéssica Romeiro Mota, Mestre*

*Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC  
jessica.mota@unoesc.edu.br*

## **RESUMO**

O artigo faz uma reflexão sobre os desafios da gestão universitária nas instituições de educação superior públicas não estatais<sup>1</sup> de Santa Catarina. A primeira parte descreve-se um breve histórico da criação dessas instituições mostrando que se originaram por decisão dos municípios e das comunidades, com a finalidade de suprir uma necessidade de oferta do ensino superior no interior do Estado. Identificam-se alguns pontos da contribuição dada ao desenvolvimento do Estado por essas instituições. Na segunda parte procura-se, a partir de uma discussão teórica e de uma constatação vivencial na gestão de uma dessas instituições, de modo crítico, refletir sobre quais são os perigos, os desafios e as oportunidades atuais e futuras dessas instituições públicas não estatais que compõe o sistema ACAFE (Associação das Fundações Educacionais). Faz-se uma breve incursão sobre a gestão dessas instituições, suas perspectivas e problemas. Por fim, aponta para algumas prospectivas que estas instituições deverão tomar para superar o maior desafio que possuem, ou seja, aquele da sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Fundações públicas não estatais. Gestão universitária. Administração. Educação superior.

<sup>1</sup> Públicas não estatais porque são instituições criadas pelo poder público do Estado ou do Município mas geridas de direito privado e dispensadas do princípio da gratuidade por força do artigo 242 da Constituição da República Federativa do Brasil.

## **1 BREVE HISTÓRICO**

*Oficialmente, há no país 188 universidades, quantia a que se chega com a soma das 58 federais, das 37 mantidas por Estados, das sete de âmbito municipal e das 87 privadas. Aplicáveis, por enquanto, às federais e particulares, as novas regras impõem a oferta mínima de quatro cursos de mestrado e dois de doutorado.*<sup>2</sup>

### **1.1 Observações iniciais**

As instituições públicas não estatais não parecem encontrar amparo legal para que possam ser assim classificadas. Os órgãos oficiais somente vêm as instituições públicas ou privadas conforme estabelece o Código Civil em seus artigos 40, 41, §1º, desrespeitando que esse diploma possibilita que uma instituição seja pública e administrada sob os ditames do direito privado. Somente agora, através da Portaria nº 40 (2010), o Ministério da Educação admitiu as instituições especiais enquadradas no artigo 242 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. É o caso das instituições criadas pelo poder público municipal em Santa Catarina que constituem o sistema ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais.

Até 1950 o Estado de Santa Catarina não possuía nenhuma Universidade. Os primeiros cursos de educação superior surgiram nas capitais. Somente existiam os cursos de Direito, Ciências Econômicas, Odontologia, Medicina, Farmácia, Serviço Social, Filosofia e Engenharia Industrial, ministrados em faculdades isoladas e que compuseram a criação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em 1960, oficialmente instalada em 1962. O interior do Estado catarinense padecia com a ausência da possibilidade de acesso a cursos superiores. Os jovens que desejassem aprofundar seus estudos tinham que se deslocar para a Capital e aos Estados vizinhos.

Nessa época, o Estado catarinense voltava-se para o desenvolvimento litorâneo. Todavia, uma pressão do interior reclamava por novo modelo de integração. De acordo com Lima (2009), *são desse tempo os primeiros grandes planejamentos governamentais*, principalmente com a construção de estradas que possibilitou o fluxo e o transporte da produção agroindustrial, além da eletrificação nas cidades e na área rural.

---

<sup>2</sup> Ensino Superior - Regras novas. Notícia disponibilizada no Portal [www.cmconsultoria.com.br](http://www.cmconsultoria.com.br) às 09:07 hs. 12.09.2011.

Fruto desse planejamento, em 1964, o Estado de Santa Catarina criou a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – UDESC, com um campus em Joinville e outro em Lages. Mantida por uma fundação, cuja manutenção dependia, preponderantemente, das mensalidades dos estudantes e parte com recursos do Estado de Santa Catarina, a UDESC ampliou-se. Porém, há críticas sobre sua forma de atuação que, para alguns, está desvirtuada dos fins a que foi criada. As censuras aparecem cada vez mais contundentes e fazem com que essa instituição seja diferenciada como integrante do sistema ACAFE. Porém, não se subestima sua importância no Sistema Estadual de Ensino. O planejamento inicial era expansão da UDESC para as cidades polo do Estado.

Todavia, o modelo se modificou em face da participação dos Municípios que, por planejamento do governo estadual, criaram fundações com a finalidade precípua da manutenção de cursos de educação superior, de pesquisa e de cultura. Assim foram criadas, a partir de 1964 diversas instituições<sup>3</sup> como mantenedoras de faculdades ou cursos isolados. Como definia a norma legal, anteriormente a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, as fundações criadas, seja pelo poder público ou por qualquer forma, deveriam ser geridas por regras privadas. Assim ocorreu com todas as Fundações que constituíram a ACAFE inclusive a UDESC. A manutenção dos cursos dava-se, em parte por aporte financeiro do Estado e dos Municípios, definidos nas leis de criação, e pela cobrança de mensalidades.

Por força da Constituição de Santa Catarina em 1989, a UDESC passou a ser mantida integralmente pelo Estado. A Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB, por decisão judicial, passou sua gestão para o regime estatutário, adotando, integralmente as orientações e requisitos da gestão pública. As demais continuaram com sua gestão sob o regime privado, cuja contratação de pessoal dá-se pela Consolidação das Leis do Trabalho -

---

<sup>3</sup> Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe – FEARPE, Caçador; Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe – FEMARP, Videira; Fundação Educacional do Oeste Catarinense – FUOC, Joaçaba; Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense – UNIPLAC, Lages; Fundação do Alto Uruguai Catarinense – FEAUC, Concordia; Fundação Educacional da Região de Joinville – FURJ, Joinville; Fundação Educacional de Brusque – FEBE, Brusque; Fundação Educacional para o Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE, Chapecó; Fundação para o Desenvolvimento do Vale do Rio Itajaí – FEDAVI, Rio do Sul; Fundação Educacional do Norte Catarinense – FUNORTE, Mafra; Fundação Escolas do Planalto Catarinense – FUNPLOC, Canoinhas; Fundação do Sul de Santa Catarina – FEESC, de Tubarão; Fundação Educacional do Pólo Geo-educacional do Vale do Itajaí-FEPEVI, Itajaí; Fundação Educacional Barriga Verde – FEBAVE, Orleães; Fundação Educacional Hans Hamonia, Ibirama – FEHH, todas anteriores a 1988

CLT e com certa autonomia de gestão dada, por lei, pelos municípios que as criaram, mas, com a obrigatoriedade do cumprimento do que dispõe o art. 37, caput da Constituição Federal.

Assim sendo, apesar do centralismo conservador ainda existente no Brasil, essas instituições se instalaram nas diversas regiões do Estado, com o objetivo de promoção do desenvolvimento. Como forma de propiciar o crescimento com unidade, em 24 de maio de 1974 nascia a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE, pensada pelos gestores das fundações como uma forma capaz de congregá-las, na busca do fortalecimento de todas e da expansão da educação superior no interior de Santa Catarina.

Os desafios da gestão dessas instituições, nos anos 60 e 70, estavam ligados à criação, implantação e estrutura administrativa de cursos superiores. Havia a desconfiança, pelo poder público, nesse caso, pelo Conselho Estadual de Educação, da capacidade e da competência das comunidades e gestores do “interior”. Na década de 80, o desafio se constituiu na expansão, reestruturação e criação de instituições de ensino que congregassem os cursos, por área do conhecimento. Na década de 90 houve o grande crescimento das instituições com a criação de várias universidades no interior do Estado. A primeira década do século XXI, foi marcada pelo desafio de enfrentar a concorrência e a sustentabilidade que, ainda se constituem num dos principais desafios da gestão.

Nesse sentido, Lima (2010, p. 94) : *É nas asas dessa união e no espírito empreendedor de líderes comunitários idealistas, que estiveram à frente dessas instituições educacionais, que aconteceu a expansão do Ensino Superior em Santa Catarina.*

## **1.2 Contribuições visíveis**

A primeira e mais importante contribuição, até o presente momento, dado pelas instituições comunitárias de Santa Catarina, criadas pelo poder público, está ligada ao ensino. A formação de pessoas garantiu, sem dúvida, novos arranjos produtivos locais – APLs que possibilitam o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde estão situadas essas instituições.

Em 1975 existiam poucos cursos e foram ofertadas 4.300 vagas. A oferta de vagas e a criação de novos cursos possibilitaram que em 2010 essas instituições tivessem 928 cursos de graduação e 137.131 estudantes de graduação; 50 cursos de mestrado; 12 cursos de

doutorado; 9.184 professores, dos quais mais de 70% de mestres e doutores; 6.432 funcionários e inúmeros cursos de especialização (LIMA, 2009, p. 96-97).

O desafio da formação dos jovens, em todas as regiões do Estado, foi superado com rapidez, como resposta, de alto nível, às necessidades relacionadas à vocação econômica, social e ambiental de seus contornos. O equilíbrio de desenvolvimento entre as regiões do Estado de Santa Catarina está umbilicalmente relacionado às fundações públicas comunitárias não estatais.

A segunda contribuição está relacionada à pesquisa e à extensão. A indissociabilidade apregoada pela legislação como condição de ser universidade, possibilitou a organização de inúmeros grupos de pesquisa que contribuíram na construção de saberes que se irradiaram com a finalidade de solução de problemas e criação de mecanismos transformadores que auxiliaram o desenvolvimento das regiões e do Estado.

Hoje, um dos grandes desafios dessas instituições é a criação de cursos de mestrado e doutorado visando à melhoria da qualidade do ensino e o fortalecimento da pesquisa e dos serviços. Há necessidade crescente de que a regulação oficial para a criação desses, cursos se volte para o interior. Como sempre ocorreu, o maior percentual de cursos *stricto sensu* está nas instituições federais e no litoral.

A terceira contribuição é de assistência social. As instituições supriram, e continuam cumprindo papéis do poder público no atendimento a inúmeros serviços, especialmente aqueles ligados às áreas da saúde, jurídica e educação. Todavia, além do atendimento gratuito à população, em diversas áreas, há também a elaboração de projetos e programas relativos ao desenvolvimento empresarial, esportivo e de projetos para realizações de obras pelo poder público.

Nesse sentido, há destaque, também, na responsabilidade social presente em todas as instituições. Inúmeros programas de assistência social e bolsas de estudo que permitem o acesso ao ensino superior aos jovens economicamente carentes. Nesse sentido, destaque-se a contribuição do Estado Catarinense ao que determina o art. 170 da Constituição Estadual.

A cultura também ganhou destaque com promoção permanente de festivais, teatro, música e dança que preservam as raízes da imigração nas diversas regiões do Estado. Também ações dirigidas ao turismo e a participação direta em ações de preservação

ambiental. Essas contribuições são fruto de uma gestão pautada por princípios da ética, da solidariedade, da participação comunitária e da benemerência de seus dirigentes.

## **2 PERIGOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES ATUAIS E FUTURAS DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NÃO ESTATAIS DO ESTADO DE SANTA CATARINA E QUE CONSTITUEM O SISTEMA ACAFE**

### **2.1 Apontamentos fundados na literatura**

Diversos estudiosos tais como Gadotti (2000), Delors (org. 2005) e Ibernon (org. 2000), bem como se pode constatar nos resumos da Amped (2011) apontam para a revolução tecnológica e científica, bem como os efeitos da globalização e da economicização de tudo, inclusive da política, moldaram uma sociedade baseada em um modelo em que prevalece a informação, o conhecimento e a resolução de problemas por meio das estratégias de relacionamento. As organizações, em especial, educacionais, têm necessidade de repensar a sua participação ativa nos processos de mudança, considerando que a educação é condição fundamental para o crescimento econômico e qualidade de vida.

O Brasil, República Tupiniquim, ainda vivencia a cultura do Reino Português que se caracteriza por uma parte da população que trabalha, cujo resultado do seu trabalho, grande parte, vai para a “Família Real” que acumula recursos financeiros e os distribui através de compensações políticas ou de forma paternalista e eleitoreira, através de vales, cestas básicas ou por gigantescos desvios e corrupção. A grande massa pobre tudo espera do Estado. Está presente, na vida dos brasileiros, a realidade do jeito e da razão ornamental.

Sem dúvida, o mundo do ensino superior está passando por um cenário de mudança. Abondano (2008, p. 13) identifica, entre outras, tendências recentes no ensino, tais como: globalização, internacionalização, novo gerenciamento, empreendedorismo, mercantilização, consumismo, a universidade corporativa e acadêmica. Este cenário é corroborado por Barrios Castillo e Castro (2009) indicando que a gestão se torna cada vez mais difícil e a sustentabilidade tem pressionado fortemente o cenário interno das universidades. Nesse sentido, a UNESCO apresenta as instituições de educação superior como sistemas complexos, cuja interação dá-se com outras instituições e com sistemas políticos, econômicos, culturais e outros. Nessa direção, de acordo com Bana e Costa (2011, p. 242), nos últimos anos têm havido mudanças consideráveis na gestão e na estrutura do sistema universitário.

Na mesma linha de raciocínio, Ortega (2008) observa que, em um contexto educacional, a lacuna entre o ensino e a realidade é cada vez maior e os processos estão cultivando gradualmente novos elementos para uma realidade que não recua, incluindo a reorientação dos processos na gestão universitária. Diz que as empresas são pró-ativas, enquanto as organizações educacionais são reativas e estão sempre em circunstâncias de ameaça.

Costa e Cunha (2001, p. 61) enfatizam que com o aumento da concorrência e a globalização dos mercados, a universidade passou a ser uma importante fonte de tecnologia para obter competitividade, enquanto as empresas se tornaram uma fonte alternativa de recursos para as universidades. Para eles, o desafio da gestão se volta para interação entre as instituições e diversos sistemas de relações de produção.

Nesse sentido, Cazalis (1989, p. 335-355) alerta para o desafio de fazer uma gestão em que a instituição participe de redes regionais, nacionais e internacionais, com a finalidade de conjugar esforços para criar programas que melhorem a qualidade dos serviços. A ACAFE é, na verdade uma rede catarinense de educação superior. Porém, nos últimos tempos não conseguiu mostrar unicidade e corpo de uma rede coesa com força política e de ações conjuntas em busca de racionalização e respostas aos grandes problemas de cada uma das regiões onde as instituições estão inseridas.

Canterle e Favaretto (2008, p. 393) explicam que, nas últimas décadas, o mundo tem se movido em direção a uma sociedade de serviços. Nesse aspecto, a universidade é vista como uma instituição de serviços e como espaço de geração e disseminação de conhecimento para a sociedade.

Schrader (1989, p. 20), no final da década de 80 do passado século, apontava que as perspectivas para a educação superior no ano 2000 não seriam promissoras. Vislumbrava a diminuição de pessoas em idade universitária em função do crescimento demográfico, mas um aumento da demanda da pesquisa, extensão e serviços. Em face das mudanças de paradigmas globais, Soria (1989, p. 37) entende que, cada vez mais, a universidade se obriga a uma relação intensa com os vários segmentos da sociedade. Não é corporação que apenas reproduz as forças produtivas, mas, conduz e aponta alternativas de desenvolvimento.

## **2.2 Um jeito de ser e agir dessas instituições**

As fundações educacionais cresceram muito nos anos 90 e, nessa época, não possuíam concorrentes. Todavia, a partir dos anos finais do passado século começaram instalar-se, em Santa Catarina, uma avalanche de instituições privadas lucrativas e que, aos poucos, foram conquistando mercados e competindo com as comunitárias.

Interessante notar que a realidade descrita por Coombs (1976), na década de 1970, se assemelha com o cenário dos problemas da atualidade na educação. Os problemas da qualidade do ensino, dos professores, das instituições, da mão de obra, das demandas estudantis e dos problemas de gestão e outros, denotam a crise do sistema educacional brasileiro. Daquela época para cá, apesar de todo desenvolvimento, inovação, tecnologia e mudanças sociais, a educação continua, em nosso meio, com muitos discursos e pobres soluções. Sobre o assunto, assim se posiciona Teixeira (2011), assim se refere:

*Quando paro a pensar sobre a educação superior desse país, vejo-a como um doente terminal, abandonado sobre uma maca em um corredor de hospital. Foram-se os tempos em que possuir uma pós-graduação, um mestrado, ser um doutor ou um professor catedrático era visto com respeito e como sinônimos de competência, experiência e capacidade de um trabalhador de qualidade, um cientista. "Hoje uma universidade assemelha-se muito mais a um shopping center do que a uma instituição de ensino de qualidade."*

Perigos e oportunidades pairam no cenário do ensino superior das instituições comunitárias, públicas não estatais catarinenses que constituem o sistema ACAFE. Todavia, apesar das ameaças de concorrência com as instituições privadas particulares, que oferecem ensino de baixo custo e de qualidade duvidosa, bem como das instituições públicas, que privilegiam o atendimento das pessoas de classe economicamente mais abastada, as instituições de educação superior comunitárias, públicas não estatais que criaram e compõe o sistema educacional ACAFE têm perspectivas boas de sustentabilidade se primar pela oferta de ensino, pesquisa e extensão com qualidade. Elas possuem forte inserção regional e possuem diferenciais que, pelo fato de serem fundações mantenedoras criadas pelo poder público, possuem diversas isenções e imunidades de tributos.

Ao longo da história há que se destacar a unidade dessas instituições em busca de seus objetivos. Dentre eles pode-se destacar, dentre tantos, a mobilização pela redação do artigo

242 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e dos artigos 170 e 171 da Constituição do Estado de Santa Catarina.

Porém, há perigos rondando o sistema. À medida que as instituições cresceram, a unidade vem se esfacelando. Dentre os motivos, da atual situação, que apontam ameaças, devem ser consideradas, dentre outros, as diferenças de mudanças estatutárias das instituições, a falta de lideranças agregadoras do sistema, os erros estratégicos na escolha das várias diretorias da ACAFE, o tipo de escolha dos dirigentes de cada instituição, cuja qualificação pode ser questionada e outras tantas variáveis.

As instituições do sistema ACAFE devem fazer brutal esforço para atingir os índices de avaliação exigidos pelo sistema nacional de avaliação. Esse é outro importante desafio da gestão. Como fazer com que as instituições comunitárias, que recebem o maior contingente de estudantes trabalhadores, provenientes de escolas básicas públicas, tenham desempenhos equivalentes às universidades públicas?

A riqueza, a beleza, o desenvolvimento e a qualidade de vida dos catarinenses em muito se deve ao sistema de educação superior que criou a partir dos anos 60 do passado século. Os desafios dos administradores, sobretudo aquele da sustentabilidade, parecem obscurecer a visibilidade de perspectivas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS: APONTAMENTOS SOBRE OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS**

Com a finalidade de continuar sua exitosa história, alguns desafios das instituições comunitárias do sistema ACAFE's que precisam ser enfrentados imediatamente:

- a) articulação política para fazer-se compreender que são instituições comunitárias públicas, não estatais e como tal sejam compreendidas pelos órgãos gestores da educação da União;
- b) resolução das problemáticas com o fisco em face de interpretações constitucionais, como é o caso do art. 158, I e II da Constituição Brasileira;
- c) superação da dubiedade jurídica a que, constantemente, se deparam;
- d) expansão dos cursos de mestrado e doutorado, de tecnologia, de atividades relacionadas à saúde, ao setor de alimentos, ao meio ambiente e a biotecnologia;

- e) as iniciativas à inserção no desenvolvimento regional, atuando na inovação e serviços merecem ser destacadas como oportunidades e desafios de gestão;
- f) o desafio do intercâmbio e das relações internacionais fazendo com que, à medida que estão fortemente inseridas na sua região, também tenham capacidade para a mobilidade acadêmica especialmente relacionada aos países de língua neolatina.

Superados esses desafios, algumas perspectivas parecem ser clareadas no campo da inovação das metodologias. Não que o ensino a distância seja uma vocação das instituições do sistema ACAFE, mas, as metodologias inovadoras, semipresenciais, de solução de problemas são um caminho necessário para a sobrevivência.

Além das ameaças do ensino privado de fins econômicos vê-se o avanço do ensino público e gratuito do sistema federal e da UDESC que pode fragilizar as instituições do sistema ACAFE, especialmente porque fazem migrar para elas os doutores que, com dificuldade, essas instituições formaram ao longo do tempo.

Hoje, as instituições do sistema ACAFE se encontram diante de vários problemas decorrentes, muitos deles, dos equívocos da gestão que instalou uma cultura servil e da consciência da servidão, da ausência de planos mais claros, do descaso político de relacionamento com os Municípios, Estado e União. Decisões isoladas, relativamente a questões importantes como aquelas ligadas ao fisco e as alterações estatutárias fizeram as instituições distanciarem, entre si, em suas características. É preciso recuperar o prestígio e a atuação da ACAFE. No passado, onde houvesse um problema, em qualquer das associadas ou em busca de concretizar os objetivos traçados, lá estava a ACAFE, por meio da sua Diretoria a buscar soluções.<sup>4</sup>

Existem incertezas de estabilidade futura, segundo Neiva e Colaço (2006), que precisam ser identificadas e enfrentadas estrategicamente. As ações amadoras não têm mais espaço na gestão universitária. As ações planejadas exigem a superação do individualismo instalado entre as regiões e, por consequência, entre as instituições do sistema. Nessa direção, Moran (2007, p. 73) faz uma análise sobre os desafios do educador mostrando que, um deles, é a crise de identidade. Não é diferente da crise de gestão, da falta de unidade do sistema

---

<sup>4</sup> Não é possível esquecer de tantos, o caso do incêndio que destruiu a Biblioteca da Unoesc em Chapecó. No dia seguinte, estava lá seu presidente, simbolicamente, com uma quantia de livros importantes e para discutir estratégias na busca de recursos para construí-la. E assim foi feito com o acompanhamento incansável de Lauro Zimmer, Edson Vivela e Rodolpho Pinto da Luaz e com o apoio incondicional dos demais dirigentes.

ACAFE. As decisões isoladas induzem ao esfacelamento de um sistema reconhecido como modelo no Brasil.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABANDONO, José Manuel Restrepo. **Managerial consequences of credit system introduction: a Colombian case.** *Cuad. Adm.* [online]. 2008, vol.21, n.37, pp. 11-36. ISSN 0120-3592.

ANPED. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. **Resumos.** 34<sup>a</sup> reunião anual. Natsal, 2 a 5 de outubro, 2011.

BANA, Carlos A.; COSTA, Monica D.Oliveira. A multicriteria decision analysis model for faculty evaluation. **Omega** **40**, 2012, p. 424–436.

BERRIOS, Olecy, CASTILLO, María Eugenia e CASTRO, Elizabeth. **Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria.** *Revista de Ciencias Sociales.* [online]. set. 2009, vol.15, no.3 [citado 21 Outubro 2011], p.519-528. Disponível na World Wide Web: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182009000300013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000300013&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1315-9518.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília:DF, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). VADE Mecum Saraiva, 10 ed., São Paulo, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007.** Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Parcialmente alterada pela Portaria 23/2010. Brasília: MEC, 2007.

CANTERLE, Nilda Maria Guarda e FAVARETTO, Fabio. **Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária.** *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.* [online]. 2008, vol.16, n.60, pp. 393-412. ISSN 0104-4036

CAZALIS, Pierre. **La Universidad del Año 2000 – un perfil reequilibrado.** In: VAHL, Rogério Teodoro; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (organizadores). **Desafios da Administração Universitária.** Seminário Internacional de Administração Universitária. Florianópolis: UFSC, 1989.

COOMBS, Philip H. **A Crise Mundial da Educação.** São Paulo: Perspectiva, 1976. Título original : *The World Educational Crisis*.

COSTA, Vânia Maria Gomes e CUNHA, João Carlos da. **A universidade e a capacitação tecnológica das empresas.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.1, pp. 61-81. ISSN 1982-7849.

DELORS, Jacques (org.). **A Educação para o Século XXI – questões e perspectivas.** Trad. Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2005. Título original: *L'éducation tout au long de la vie – défis du XXIe siècle.*

ESTADO DE SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989.**

GADOTTI, Moacir (org.). **Perpectivas Atuais da Educação.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

IBERNÓN, F. (org.). **A Educação no Século XXI.** Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2011. Título original: *La educación en El siglo XXI: los retos del futuro inmediato.*

LIMA, Luiz Gonzaga de. *Contribuições das Instituições de Educação Superior da Associação Catarinense de Fundações Educacionais a Santa Catarina e ao Brasil.* In: SCHMIT, João Pedro (Org.) **Instituições Comunitárias: Instituições Públicas Não-Estatais.** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2009. 395 p.

MORAN, José Manuel. *Educação que Desejamos – novos desafios e como chegar lá.* Campinas: Papirus, 2007.

NEIVA, Cláudio Cordeiro; COLLAÇO, Flávio Roberto. **Temas Atuais de Educação Superior – proposições para estimular a investigação e a inovação.** Brasília: ABMS Editora, 2006.

ORTEGA, Alfredo. **Percepción de los Gerentes Educativos sobre la Productividad Académica en el Ejercicio de Funciones Administrativas: Estudio de Casos.** *Investigación y Postgrado.* [online]. dez. 2008, vol.23, no.3 [citado 21 Outubro 2011], p.345-357.

Disponível na World Wide Web:

<[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872008000300016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872008000300016&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1316-0087.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis, Assembléias Legislativa, 1989.

SCHRADER. **As Universidades na República Federal da Alemanha Rumo ao Ano 2000.** In: VAHL, Teodoro Rogério et al. **Desafios da Administração Universitária.** Seminário Internacional de Administração Universitária (1989). Florianópolis: Ufsc, 1989.

SORIA, José Ignálio Lopez. **Universidad y Sociedad.** In: VAHL, Rogério Teodoro; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (organizadores). **Desafios da Administração**

**PERSPECTIVAS DESAFIADORAS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA DAS INSTITUIÇÕES DE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICAS NÃO ESTATAIS DE SANTA CATARINA**

---

**Universitária.** Seminário Internacional de Administração Universitária. Florianópolis: UFSC, 1989.

TEIXEIRA, Amandio Luís de Almeida. CMNEWES. *Faculdade* no Brasil virou shopping Center Notícia disponibilizada no Portal [www.cmconsultoria.com.br](http://www.cmconsultoria.com.br) às 11:24 h em abril de 2011.

UNESCO. **Conferência Mundial sobre o Ensino Superior no Século XXI**, Paris, 1998.



ISSN 1983-4535

## **CHALLENGING PERSPECTIVES OF UNIVERSITY MANAGEMENT OF PUBLIC INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION NON-STATE OF SANTA CATARINA**

*Aristides Cimadon, Doctor*

*Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC  
reitor@unoesc.edu.br*

*Jéssica Romeiro Mota, Master*

*Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC  
jessica.mota@unoesc.edu.br*

### **ABSTRACT**

The article reflects about the challenges of the university management at non-state public institutions of higher education of Santa Catarina State. The first part describes a brief history of these institutions' creation showing that they originated by a decision of the municipalities and communities, in order to meet a need for the provision of higher education in interior areas of the State. We identify some contribution points of these institutions to the State's development. In the second section, from a theoretical discussion and an experiential observation in management of these institutions, critically, we reflect on what are the present and future dangers, challenges and opportunities for non-state public institutions that compose ACAFE system (Association of Educational Foundations). It is a brief review on the management of these institutions, their prospects and problems. Finally, it points to some statements that these institutions should take to overcome the greatest challenge we have, namely, that of sustainability.

**Keywords:** Non-state public foundations. University management. Administration. Higher education.