



VII COLOQUIO INTERNACIONAL
SOBRE GESTION UNIVERSITARIA
EN AMERICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina
29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIVERSIDADE

Autora: Carla Regina Magagnin Roczanski.

Título: Gestão Pública: A Universidade como ente público e de formação para uma gestão *accountable*.

Resumo: O artigo tem como objetivo descrever a gestão pública dentro da área da administração, analisar aspectos das organizações universitárias brasileiras, destacar os principais conceitos de *accountability* e as suas classificações, e o papel da universidade neste contexto. O artigo foi desenvolvido através de um levantamento bibliográfico das publicações já existentes sobre o assunto, portanto se caracteriza como um estudo exploratório e descritivo. Este trabalho contribui com estudos no campo da *accountability* relacionados à gestão universitária, assim como reforça os conceitos na área da gestão pública.

Palavras Chaves: Gestão pública, Universidade e *Accountability*

1 Introdução

O ambiente de negócios se tornou mais complexo, fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inegável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm questionado os métodos tradicionais de gestão das empresas. A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Para Carvalho (1997) sobreviverão e vencerão as instituições que forem melhor administradas, voltadas ao mercado a que servem, utilizando-se de todos os recursos disponíveis.

A gestão das contas públicas brasileiras passou por avanços institucionais tão expressivos nos últimos anos, que é possível falar-se de uma verdadeira revolução no setor. Mudanças relevantes abrangeram os processos e ferramentas de trabalho, a organização institucional, a constituição e capacitação de quadros de servidores, a reformulação do arcabouço jurídico e a melhoria do relacionamento com a sociedade, em âmbito federal, estadual e municipal. Oferecer transparência significa desenvolver e implantar mecanismos que permitam à sociedade ter o conhecimento, tempestivo e suficiente, quanto às ações adotadas pelos governantes, às políticas implementadas, aos recursos mobilizados (ALBUQUERQUE, 2006).

No rastro da última geração de reformas, ocorrida a partir de meados dos anos 1990, surgem debates sobre a acessibilidade das informações públicas e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento da prestação de contas dos governantes à sociedade. Essas discussões colocaram o tema da *accountability* na agenda da reforma, tanto como forma de melhorar o controle e a participação nas políticas públicas, mas também como forma de legitimação do próprio governo (CLAD, 2000).

Na cultura patrimonialista brasileira apresenta-se como traço cultural: a ausência de *accountability* na relação entre os governantes e a sociedade. A tentativa de compreender o termo *accountability* remete-nos obrigatoriamente ao artigo "Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?", de Ana Maria Campos. A ausência de uma palavra em nossa língua pátria para traduzir o termo *accountability* é reveladora, segundo Campos(1990) "Ao longo dos anos fui entendendo que faltava aos brasileiros não precisamente a palavra, ausente tanto na linguagem comum como nos dicionários. Na verdade, o que nos falta é o próprio conceito, razão pela qual não dispomos da palavra em nosso vocabulário."

O conceito de *accountability* envolve duas partes: a primeira que delega responsabilidade para que a segunda proceda à gestão dos recursos; ao mesmo tempo, gera a obrigação daquele que administra os recursos de prestar contas de sua gestão, demonstrando o bom uso desses recursos.

Desta forma, destacamos que a área pública também absorve os reflexos deste ambiente em constante mutação e assim neste cenário se encontra a gestão pública universitária, com suas características tanto as específicas como as comuns que as iguala a qualquer empresa comercial.

As universidades públicas, que são geridas com recursos públicos devem ter a preocupação constante de não só formar cidadãos conscientes, mas também prestar contas para a sociedade sobre utilização dos seus recursos.

Neste artigo descrevemos primeiramente a administração pública dentro da área da administração, após destacamos aspectos das organizações universitárias brasileiras, em seguida elencamos os principais conceitos de *accountability* e as suas classificações, e o papel da universidade neste contexto. O artigo foi desenvolvido através de um levantamento bibliográfico das publicações já existentes sobre o assunto.

Este estudo com enfoque nas universidades contribui tanto para a gestão pública, como para o desenvolvimento da gestão das instituições de ensino que são tão essenciais para o desenvolvimento de um País. Assim como, são necessários os estudos na área de gestão pública enfocando os gestores públicos e a preocupação com a prestação de contas de sua gestão.

2 Revisão da Literatura

2.1 Administração e Gestão Pública

Como estamos tratando de administração pública, vamos conceituar o termo geral que se caracteriza tanto no setor privado quanto no público, onde segundo Stoner (1999) Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo o dicionário (Ferreira, 1999), significa: gerir, governar, dirigir, ministrar, dar e tomar, conferir, aplicar, governar, exercer as funções de administrador. Então, administrar o serviço público não se limita a conceitos, mas abrange um exercício da vontade com o objetivo de se obter um resultado.

O termo administração vem do latim, ad (junto de) e ministratio (prestação de serviço), portanto, administração é uma ação de prestar um serviço. Contudo, administração não é somente relacionado ao governo ou a condução de uma empresa, e sim todas as atividades que envolvem planejamento, organização, direção e controle.

[...] a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação. (CHIAVENATO, 1997,p.12).

O conceito de Administração Pública, assinalado por Meirelles (1982) é: “... todo o aparelhamento do Estado, pré-ordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”.

Administração Pública incluem *todas as unidades institucionais que são produtoras (não de mercado) cuja produção se destina ao consumo do indivíduo e coletivo* (AECA, 1997, p. 16)

A distinção que o professor Meirelles (1982), faz entre a administração pública e privada é a seguinte “*Na Administração Pública não há liberdade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido o que a lei autoriza*”. Por isso, que a administração pública é uma organização do tipo burocrata.

A comunidade paga à realização do seu bem-estar e um grupo de pessoas que são eleitas pelo povo irá gerenciar os recursos arrecadados em prol da sociedade. Diante de o exposto acompanhar o processo de gestão do seu recurso, ou contribuição é direito e obrigação de qualquer cidadão de um país, este deve fazer valer o direito de usuário da informação pública.

A aprovação da Lei Complementar 101/2000, conhecida popularmente como Lei de Responsabilidade Fiscal, integra o processo de reformas de ajuste estrutural do Brasil que, iniciado com as privatizações no governo Fernando Collor e aprofundado no governo Fernando Henrique Cardoso (1994 / 2002) com o desencadeamento da Reforma Gerencial de 1995, provoca transformações no ambiente político-institucional brasileiro.

Tida como marco no ajuste fiscal e introdutória do conceito de *accountability* no país, a referida Lei trouxe inovações para a gestão do dinheiro público, cuja aplicação, certamente, entra em choque com as práticas que caracterizam um ambiente marcado pela cultura política patrimonialista, ou seja, onde as fronteiras entre o público e o privado não estão muito bem delineadas.

Uma das principais mudanças propostas pela reforma administrativa do estado brasileiro é a de substituir a desconfiança generalizada nos funcionários públicos (e políticos) por “um grau ainda que limitado de confiança” (Bresser Pereira, 1996). Nesse caso, a maior autonomia para administrar é balanceada pelo compromisso com os resultados a serem atingidos, e pela transparência das informações sobre desempenho institucional – através do contrato de gestão. Trata-se da mudança sobre o que controlar: o controle não será mais exclusivamente sobre processos, mas fundamentalmente sobre resultados, entendendo a legalidade dos atos administrativos como requisito necessário, mas não suficiente para a *accountability*.

2.2 As Universidades

As Instituições de Ensino Superior ou universidades em um sentido mais amplo, em face da existência de estatuto, regimento, hierarquia, quadro de recursos humanos especializados na geração e na socialização do conhecimento, podem ser consideradas organizações intrinsecamente complexas e com características especiais que as distinguem das demais organizações.

Segundo Silveira (2006), as universidades embora sendo instituições com larga tradição social, poderão e deverão ser hoje observadas e estudadas como “organizações”, à luz dos conhecimentos das diferentes teorias das organizações e da administração. A maioria das organizações são simples, do ponto de vista de análise, nomeadamente as organizações produtivas, de tipo empresarial, e as universidades são organizações complexas e únicas no tecido social, quer quanto à sua estrutura e forma de governo, quer quanto aos processos de decisão, quer ainda porque as suas metas e objetivos são ambíguos. O autor fala também que as universidades sendo públicas, integram o conjunto da administração pública, superiormente dirigida ou tutelada pelo governo, como órgão de soberania do Estado e, portanto, sujeitos às regras e princípios de direito público comum à generalidade da administração pública.

Conforme Drucker apud Melo (2002), as universidades caracterizam-se como sendo instituições de serviço e possuem responsabilidades sociais. Todavia, elas não se diferem muito das demais empresas, especialmente no que se refere aos encargos de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. Entretanto, possuem valores e objetivos onde a diferença está, fundamentalmente, nas finalidades. Seu “cliente” não é realmente um cliente da forma como o conhecemos, ele é um contribuinte. Ele a paga, independentemente de usá-la ou não, seja com os

seus impostos, contribuições, ou alocação de custos indiretos. Sobretudo, seu produto não serve para satisfazer desejos e necessidades individuais, mas sociais. Classificando-as como organizações típicas de sociedade desenvolvida.

Conforme cita Silva (2005) ao examinar a liderança e as decisões na organização universitária, rotulou-a como uma “anarquia organizada”, na qual existe pouca coordenação e controle e, ainda cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões. Blau (1984) considera a universidade como uma burocracia. Onde afirma que “as universidades e outras instituições acadêmicas compõem-se de uma estrutura administrativa que é fundamentalmente semelhante à de burocracias governamentais, firmas privadas e fábricas, e, sem dúvida, organizações mais formais”.

Por outro lado, Rodriguez (1983) aponta e sugere textualmente o seguinte: “as universidades constituem organizações inconfundíveis, *sui generis*, diferentes, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as organizações com fins lucrativos”.

Ribeiro (1982) afirma:

“a autonomia universitária deve ser entendida como seu direito ao autogoverno, democraticamente exercido pelos corpos acadêmicos, sem imposição externa dos poderes governamentais, nem interferências de quaisquer instituições estrangeiras, quer na implantação e funcionamento de seus órgãos deliberativos, quer na determinação de sua política de ensino, de pesquisa e de extensão e, também, sem restrições de espécie alguma à condução de suas atividades criadoras, docentes e de difusão, ou na constituição de seus corpos docentes e na fixação de seus critérios de acesso e promoção de estudantes.”

A universidade, necessariamente, deve prestar contas à sociedade, que a mantém e sustenta. Ou como afirma Dias Sobrinho (apud KARLING, 1997):

“a universidade é a sociedade e o Estado. O exercício da autonomia se dá nos contornos definidos pelas exigências sociais e pelo controle do estado. A autonomia não se contém em si mesma, ela se remete a parâmetros externos. [...] A discussão da autonomia é um chamamento à responsabilidade, uma cobrança dos deveres e obrigações, um apelo à seriedade, uma exigência de qualidade. [...] A autonomia impõe a exigência de responsabilidade e de competência de todos que produzem a universidade.”

A universidade pública brasileira integra a administração federal indireta que, neste sentido, representa um conjunto de estruturas organizacionais descentralizadas buscando flexibilizar e desconcentrar a gestão pública. Contudo, a Universidade é uma organização conservadora por excelência, quer em suas práticas, quer em suas posturas. Sua gestão ainda é, ou sempre foi, tradicionalista, burocrática e governamental. E, por consequência, “tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional” (FINGER, 1997).

Essa situação começa a mudar em razão dos novos modelos de administração pública cujos princípios envolvem mudança na estratégia de gestão, agora voltada para resultados e focada no atendimento às demandas dos cidadãos como usuários e clientes dos serviços públicos. O cidadão passa a ter um papel de destaque na definição das estratégias de desenvolvimento das organizações públicas.

Desta forma, faz-se necessário examinar novas referências para o planejamento e a organização das unidades acadêmicas, na busca de atender questões como prestação de serviços, qualidade, tecnologia, custos, eficiência interna, economia e eficácia organizacional.

Segundo Melo et al (2004) a Universidade tem buscado, constantemente, alternativas para que por meio de seus segmentos de ensino, pesquisa e extensão, possa realizar a sua função máxima, que vai muito além da formação de profissionais para o mercado de trabalho; diz respeito às ações que visam promover a construção de um mundo melhor, aliando produção e disseminação do conhecimento ao desenvolvimento da cidadania e melhoria da qualidade de vida da sociedade.

2.3 Accountability

O termo *accountability*, consagrado pela literatura política anglo-americana, não é usualmente traduzido para outras línguas. De qualquer forma, pode-se dizer, segundo O'Donnell (1998) e Cunill (2000), que a idéia por trás da noção de *accountability* é a de transparência e de prestação de contas, sendo ela um atributo dos governos e governantes.

Frederich Mosher apud Campos (1990) entende que é sinônimo de responsabilidade objetiva, como um conceito oposto a responsabilidade subjetiva. Enquanto a responsabilidade subjetiva vem de dentro da pessoa, a *accountability*, sendo uma responsabilidade objetiva, “acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante uma outra pessoa por alguma coisa ou por algum tipo de desempenho”.

Rocha(2007) *conceitua accountability* como sendo a responsabilização permanente dos gestores públicos em termos da avaliação da conformidade/legalidade, mas também da economia, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade.

Segundo Campos (1990), *accountability* não é só uma questão de desenvolvimento organizacional ou de reforma administrativa. A simples criação de controles burocráticos não tem se mostrado suficiente para tornar efetiva a responsabilidade dos servidores públicos. O grau de *accountability* de uma burocracia é explicado pelas dimensões contextuais da administração pública, por meio da textura política e institucional da sociedade, dos valores e costumes tradicionais partilhados na cultura e da própria história.

Przeworski, Stokes e Manin (1999) ampliam esse entendimento associando-o à representação, ao introduzir o conceito de que a *accountability* implica a existência de sanções ou incentivos associados à prestação de contas, em um processo de mão dupla. Para eles, um governo é *accountable* se os cidadãos podem discernir entre governos representativos e não representativos e aplicar sanções ou incentivos apropriados, mantendo os bons governantes e destituindo os outros. Dessa forma, os mecanismos de

accountability atuam desde os resultados das ações dos governantes até a fase de aplicação de sanções pelos cidadãos, sendo as eleições apenas um destes mecanismos de punição (PRZEWORSKI, STOKES E MANIN, 1999)

O controle social pode, portanto, fortalecer o controle formal legalmente instituído, levando a sociedade a participar mais ativamente da vida pública e dessa forma reduzindo a distância entre o desempenho do governo e as efetivas necessidades dos cidadãos (CAMPOS, 1990).

Para que essa transformação se efetive, é fundamental o fortalecimento da *accountability* dos gestores, e a incorporação desse conceito à cultura brasileira. Numa sociedade com *accountability* plena, espera-se que os gestores públicos prestem contas de suas ações, dando publicidade às decisões e ações governamentais que interessem à coletividade, tais como a divulgação de balanços orçamentários; ampla publicidade às licitações, indicando os fornecedores selecionados e preços das propostas vencedoras; e indicação dos serviços e programas de governo oferecidos. Em estágios mais avançados da democracia, espera-se que, além da transparência dos resultados alcançados pela administração, as principais decisões governamentais – tais como a elaboração do orçamento e a licitação de obras e serviços de maior vulto - sejam sempre tomadas com consulta à sociedade por meio de audiências públicas.

O termo *accountability* é classificado em horizontal e vertical, assumindo como critério diferenciador a origem do controle, ou seja, onde se inserem os atores que demandam essa transparência, essa prestação de contas governamental.

A *accountability* vertical “são ações realizadas, individualmente ou por algum tipo de ação organizada ou coletiva, com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não” (O’DONNELL, 1998).

A *accountability* horizontal é “a existência de agências estatais que têm o direito e o poder legal e que estão de fato dispostas e capacitadas para realizar ações, que vão desde a supervisão de rotina a sanções legais ou até o impeachment contra ações ou emissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser classificadas como delituosas” (O’DONNELL, 1998).

Desse modo, a *accountability* horizontal pode ser entendida como aquela que enfatiza a aderência das práticas governamentais aos procedimentos legais e constitucionais.

Essa concepção, contudo, deve ser entendida como uma noção mais clássica de *accountability* horizontal, uma vez que o estabelecimento, por parte do próprio Estado, de agências estatais legalmente qualificadas para o exercício do controle da atuação governamental pode ser entendido como uma dimensão mais moderna e atual desse tipo de *accountability*.

De outro modo, uma primeira noção de *accountability* vertical faz referência à possibilidade de os cidadãos vocalizarem demandas sociais para os representantes públicos (eleitos ou não) e denunciá-los por atos impróprios que possam cometer.

Nessa perspectiva, a *accountability* vertical enfatizaria os mecanismos que os cidadãos usam para controlar os resultados da atuação governamental. Os governos só

seriam *accountables* na medida em que não apenas seguissem os preceitos constitucionais e legais, mas também agissem de acordo com as preferências dos cidadãos.

A primeira idéia que comumente aparece sobre esse tipo de controle é o mecanismo eleitoral. Sem dúvida, eleições livres e diretas são o ponto de partida para a real fundação de uma poliarquia, segundo O'Donnell (1998), mas estão longe de garantir, por si só, o advento dessa, sem a combinação de outros mecanismos de *accountability*. A partir desse debate, vem ganhando mais espaço, a cada dia, na literatura política, uma “espécie” mais moderna de *accountability* vertical, a qual pode-se citar como *accountability* societária (ou societal) (CUNNIL, 2000).

“La accountability societal es un mecanismo no electoral, pero vertical, de control de autoridades políticas que descansa en las acciones de un múltiple conjunto de asociaciones de ciudadanos y de movimientos y sobre los medios, acción que tiene como objetivo el exponer los errores gubernamentales, trayendo nuevas cuestiones a la agenda pública, o de activar el funcionamiento de agencias horizontales. Emplea herramientas institucionales y no institucionales. La activación de demandas legales o reclamos ante agencias de control es un ejemplo de recursos institucionales; las movilizaciones sociales y exposés ilustran algo de los no institucionales, [cuya efectividad] se basa en sanciones simbólicas” (O’DONNELL, 2001)

Esse novo tipo de *accountability* tem uma forte relação com um conjunto de associações de cidadãos, movimentos e mídia, que objetivam expor os atos legais do governo, colocando novas questões na agenda política ou influenciando a revisão das decisões governamentais.

Ao contrário da *accountability* horizontal e do sistema eleitoral (que atuam sempre via mecanismos institucionalizados), o controle por parte da sociedade se utiliza tanto de prerrogativas institucionais (ativação de processo, supervisão, participação em arenas que monitorem políticas públicas) como não-institucionais (denúncias públicas, atuação de ONG’s e de outros movimentos sociais).

É claro que, em última instância, o “poder” de controle exercido por mecanismos não institucionais não passa de um poder simbólico, já que, como a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas enfatiza, somente o “Poder Administrativo” tem real poder de atuação. Mas o “Poder Comunicativo” da sociedade, segundo Habermas(1987) não pode ser menosprezado, sendo muitas vezes decisivo para que um “gatilho” inicial seja capaz de detonar mudanças institucionais.

Ainda nesse tema, percebe-se que os mecanismos de *accountability* societária têm um espectro de atuação muito mais amplo que o sistema eleitoral, porque permitem um controle do governo não apenas nas eleições, mas entre elas, ou seja, passa a existir um controle contínuo do governo nos mesmos termos da noção de responsabilidade política estendida, além de possibilitarem controle não apenas dos governantes eleitos, mas também do aparato burocrático (Administração Pública). E isso é, sem dúvida, um grande avanço.

Pode-se dizer, portanto, que a existência de mecanismos de *accountability* horizontal e vertical não é uma constatação nova, já que é possível citar a divisão das funções do Estado e o voto direto como exemplos tradicionais desses mecanismos respectivamente.

Porém, com o estabelecimento de uma rede de agências estatais de controle (*accountability* horizontal) e a insurgência do controle societário, por meio de ONG's e audiências públicas. (*accountability* vertical), este conceito vem sendo ampliado.

Um dos argumentos que justificam o estudo de mecanismos observados na prática da *accountability* é que “aprenderemos mais de uma série de experimentos ad hoc conduzidos por gestores públicos que buscam não ser covardes nem fora-da-lei, mas sim cumprir os propósitos públicos que os cidadãos valorizam. Gestores públicos que buscam produzir os resultados que os cidadãos desejam serão os pesquisadores que irão responder a questão da *accountability* (BEHN, 1998).

De fato, a resposta à questão da *accountability* somente poderá emergir da prática – “evoluindo de uma variedade de esforços de novos gestores públicos que não desejam ocultar sua *accountability*, mas sim defini-la e esclarecê-la” (BEHN, 1998).

5 Considerações finais

A administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que a área privada visa ao lucro e a administração pública visa realizar sua função social. Entretanto, esta função social deve ser alcançada com a maior qualidade possível na sua prestação de serviços e também com a maior eficiência possível. Ou seja, não se pode mais ignorar as questões relacionadas à eficácia e à eficiência no setor público, embora subordinadas ao critério da efetividade.

De forma resumida, podemos dizer que a modernização da administração pública tem os seguintes objetivos: melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade, aprimorar o controle social, permitindo à sociedade um melhor controle da administração pública, combater o patrimonialismo e o clientelismo, fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente sua eficácia, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todos os objetivos sociais, e, por fim, valorizar o servidor público. Este último talvez seja o objetivo-chave a ser perseguido por qualquer projeto de modernização, pois a qualidade profissional dos servidores e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos.

Desta forma, o controle social e os controles formais estão estreitamente vinculados entre si. Somente com *accountability* plena, ou seja, com informações públicas e prestações de contas confiáveis por parte dos governantes, devidamente auditados pelos controles externo e interno dos órgãos públicos, os cidadãos podem participar ativamente das decisões públicas.

Por outro lado, sem uma sociedade civil organizada, os gestores públicos não se sentirão obrigados a promover a *accountability*. O controle social pode, portanto, fortalecer o controle formal legalmente instituído, levando a sociedade a participar mais ativamente da vida pública e dessa forma reduzindo a distância entre o desempenho do governo e as efetivas necessidades dos cidadãos.

Para que essa transformação se efetive, é fundamental o fortalecimento da *accountability* dos gestores, e a incorporação desse conceito à cultura brasileira.

Numa sociedade com *accountability* plena, espera-se que os gestores públicos prestem contas de suas ações, dando publicidade às decisões e ações governamentais que interessem à coletividade, tais como a divulgação de balanços orçamentários; ampla publicidade às licitações. Em estágios mais avançados da democracia, espera-se que, além da transparência dos resultados alcançados pela administração, as principais decisões governamentais – tais como a elaboração do orçamento e a licitação de obras e serviços de maior vulto - sejam sempre tomadas com consulta à sociedade por meio de audiências públicas.

Como se transfere a prestação de serviços sociais, tomando como moeda de troca autonomia por eficiência? Como garantir que a autonomia conferida será “maximizada” para a cidadania, se os resultados controlados a posteriori importam maior confiança em quem está sendo “agente”, o que deverá ocorrer simultaneamente com um grau de responsabilização maior? Novamente ressurge a problemática de um controle mais democrático e mais efetivo e, se possível, institucionalizado. (Przeworski, 1998; O’Donnell, 1998; Cunill, 2000)

Responsabilizar cada vez mais apenas para o cumprimento de metas de desempenho e de eficiência, ou para o respeito aos direitos do cidadão? Ou, em outras palavras, como controlar as organizações sociais, não só econômica e financeiramente, mas também em termos de promoção de cidadania?

Na luta pela sua autonomia completa, as Instituições de Ensino Superior, tem hoje esta ferramenta da *accountability* para que tenham o apoio irrestrito de todos os seus atores e da sociedade.

As universidades foram definidas como organizações complexas, sendo que no caso das públicas, a gestão do recurso que é público deverá obedecer a critérios de *accountability*, ou seja, as universidades devem prestar contas dos seus gastos públicos para a sociedade, e incentivar esta sociedade e todos os agentes que formam a universidade a serem geradores e apoiadores do conceito de *accountability* societal. Gerando um movimento organizado que pode cobrar os resultados e fiscalizar os órgãos públicos na aplicação dos recursos. Através do seu papel triplo indissociável, conforme definido no Art. 207 da Constituição Federal, de prestar ensino, pesquisa e extensão, as universidades podem desenvolver ferramentas para auxiliar a sociedade na avaliação da prestação de contas públicas, objetivando consolidar o conceito de *accountability* societal.

As universidades têm no seu papel principal formar cidadãos capazes de promover este controle essencial no governo, assim como tem a obrigação de ser *accountable*, como sendo um exemplo a ser estudado e visto pela sociedade, servindo como incentivadora de todo este processo de mudança no serviço público.

Referências

ALBUQUERQUE, C.M. et al. **Gestão de finanças públicas**. Brasília, 2006.

BEHN, Robert D. O Novo Paradigma da Gestão Pública e a Busca da *Accountability* Democrática. Brasília/Distrito Federal/Brasil, **Revista do Serviço Público**, Ano 49, nº 4, outubro-dezembro,1998;

BLAU, P. et al. A universidade como organização. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 11, jul/dez. 1984.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. Lei complementar no. 101 de 04 de maio de 2000. Altera a legislação tributária federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 05 mai. 2000. Disponível em: http://www.in.gov.br/mp_leistexto.asp. Acesso em: 02 julho.2007.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Administração Pública Gerencial: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. Texto para Discussão **ENAP** nº 9. Brasília: ENAP, 1996.

BROTTI, M. G. et al. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

CAMPOS, Anna Maria. *Accountability*: Quando Poderemos Traduzí-la para o Português? Rio de Janeiro/RJ/Brasil, **Revista de Administração Pública**, Ano 24, nº 2, fevereiro-abril, 1990;

CARVALO, M.H. Reengenharia Comportamental Aplicada as Instituições de Ensino Superior. In: Finger, A. P. (Org.). Gestão de Universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

CLAD. **La responsabilization en la nueva gestión pública Latinoamericana**. Buenos Aires e Caracas: Clad / BID / Eudeba, 2000.

CUNILL GRAU, Nuria. Nudos críticos de la *accountability* societal: extrayendo lecciones de su institucionalización en América Latina. In: Seminário sobre Las políticas de *accountability* en las Nuevas Democracias Latinoamericanas.**Anais eletrônicos**. Buenos Aires, 2000.

CRUZ, Flávio da. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda.. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2.ed. 42ª impressão, 1999.

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de Universidades**: novas abordagens. Champanhat, 1997

HABERMAS, Jürgen. A Nova Intransparência: a Crise do Estado de Bem-Estar Social e o Esgotamento das Energias Utópicas. In: **Novos Estudos CEBRAP**. n.º 18, São Paulo, set. de 1987.

KARLING, A. A. **Autonomia: condição para uma gestão democrática**. Maringá: Ed. Universidade Estadual de Maringá, 1997.

MEIRELLES, Hely Lopes. (1982). **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais.

O'DONNELL, Guillermo. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Revista Lua Nova**, nº 44, 1998.

O'DONNELL, Guillermo. *Accountability* horizontal: La institucionalización legal de la desconfianza política. **Revista de Reflexión y análisis político**, Nº 7, Buenos Aires, mayo de 2001.

PRZEWORSKI, A.; STOKES, S.C., and MANIN, B. [org.]. **Democracy, accountability and representation**. New York: Cambridge University Press, 1999.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Florianópolis, 2002, 331 fl. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: UFSC, 2002.

MELO, Pedro Antônio de et al. **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

RANIERI, N. **Autonomia Universitária**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1994.

ROCHA, Arlindo C. Auditoria de Gestão - Uma Forma Eficaz de Promoção da *Accountability*. **Anais Eletrônicos XXXI Enanpad**. Rio de Janeiro, 2007

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.

SANTA CATARINA, Tribunal de Contas. **Guia : lei de responsabilidade fiscal**. Florianópolis: Tribunal de Contas, 2001.

SILVA, Amarildo Jorge et al. Gestão Pública Universitária à luz da LDF¹: O Caso da UNIOESTE², *Campus de Foz do Iguaçu*. **Anais colóquio universitário em Mar del Plata**, 2005.

SILVEIRA, Luiz Alfredo. **Relação Universidade-Empresa: Processo de transferência de tecnologia nas empresas catarinenses**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2006.

¹ Lei de Responsabilidade Fiscal (LDF).

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

STONER, R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.