



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**MARIA EDILENE DA SILVA RIBEIRO**

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
UM ESTUDO NA UFPA, DE 2001 A 2011.**

**BELÉM  
2013**

**MARIA EDILENE DA SILVA RIBEIRO**

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
UM ESTUDO NA UFPA, DE 2001 A 2011.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciência da Educação, da Universidade Federal do Pará, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vera Lúcia Jacob Chaves

**BELÉM, PA.  
2013**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFPA

---

Ribeiro, Maria Edilene da Silva, 1974-  
A gestão universitária: um estudo na UFPA, de  
2001 a 2011 / Maria Edilene da Silva Ribeiro. -  
2013.

Orientadora: Vera Lúcia Jacob Chaves.  
Tese (Doutorado) - Universidade Federal do  
Pará, Instituto de Ciências da Educação,  
Programa de Pós-Graduação em Educação, Belém,  
2013.

1. Universidades e faculdades -  
Administração. 2. Universidade Federal do Pará -  
Administração. 3. Ensino Superior e Estado -  
Pará. 4. Autonomia universitária - Pará. I.  
Título.

CDD 22. ed. 378.1012

---

**MARIA EDILENE DA SILVA RIBEIRO**

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
UM ESTUDO NA UFPA, DE 2001 A 2011.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciência da Educação, da Universidade Federal do Pará, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Educação.

Aprovada em: 19 de abril de 2013

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vera Lúcia Jacob Chaves  
Universidade Federal do Pará  
Orientadora. Presidente da Banca

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rosana Gemaque Rolim  
Universidade Federal do Pará

---

Prof. Dr. Antônio Cabral Neto  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Prof. Dr. João Ferreira de Oliveira  
Universidade Federal de Goiás

*Dedico este trabalho a todas(os) as(os) educadoras e educadores que acreditam que, coletivamente, é possível construir um processo educacional democrático e para além do capital.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus e todas as forças superiores, pela possibilidade que me concederam para avançar na qualificação de minha formação.

À minha família, em especial, à minha mãe, ao Raimundo, a Rosa, Andrei e Rafael, pela presença e incentivo.

À minha orientadora, Professora Vera Lúcia Jacob Chaves, pelo apoio e pelo desafio de aceitar e conduzir a minha orientação.

Aos professores João Oliveira, João dos Reis e Antônio Cabral, pela disponibilidade e pelas contribuições que somam para qualificar esta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), da Universidade Federal do Pará (UFPA), em especial, às Professoras Olgaíses Maués, Teresinha Monteiro e Rosana Gemaque, que colaboraram com críticas e contribuições ao longo da elaboração da pesquisa.

Aos colegas professores da Faculdade de Pedagogia (FAPED), do Campus Universitário de Castanhal (CUNCAST), da Universidade Federal do Pará (UFPA), em especial, Débora Alfaia, Eula Nascimento e Adriano Sales, por compreenderem e respeitarem, dentro das possibilidades institucionais, o momento acadêmico da construção da pesquisa.

Aos membros do Grupo de Estudos e Pesquisas da Educação Superior (GEPES), que contribuíram com os estudos, discussões e produções que me ajudaram a ter uma melhor visão do contexto das políticas educacionais.

Aos componentes do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas e Práticas Educativas (GEPPE), especialmente à Elisa, Naiara e Fernanda, sem a ajuda de quem não teria condições objetivas para realizar a pesquisa e, ao mesmo tempo, desenvolver as demais atividades acadêmicas, como a extensão e o ensino. Muito obrigada!

À Fundação Amazônia Paraense de Amparo à Pesquisa (FAPESPA), pelo financiamento concedido à pesquisa, o que possibilitou a sua divulgação em eventos da área.

À Secretaria Geral (SEGE), da UFPA, que concedeu parte dos documentos utilizados como fontes de informação para a pesquisa que ora apresento.

A todos os sujeitos acadêmicos que concederam as entrevistas, cujas informações enriqueceram meus conhecimentos sobre o assunto, me aperfeiçoaram como pesquisadora bem como enriqueceram o trabalho produzido.

À Marilia Washington, que revisou este relatório final e cujo entusiasmo profissional foi importante na culminância deste trabalho acadêmico.

Ao Eduardo Ramos e família, pela amizade e presença incentivadora, ao longo da construção deste trabalho de pesquisa científica.

Aos Jamensons, em especial, porque nos momentos finais da pesquisa, suas presenças carinhosas e amáveis suavizaram minha vida pessoal, dando-me tranquilidade e motivação para concluí-la com êxito.

## RESUMO

RIBEIRO, Maria Edilene S.A **GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO NA UFPA, DE 2001 A 2011.** 2013. 290f. Tese (Doutorado em Educação)—Universidade Federal do Pará. Belém (PA), 2013.

A pesquisa aqui apresentada teve como foco e objetivo principal a gestão universitária na Universidade Federal do Pará (UFPA), com ênfase na participação e na autonomia no processo de decisão interna, no contexto da Reforma do Estado, no período de 2001 a 2011. Constituiu-se num estudo de caso que partiu da premissa de que, no contexto de reformas neoliberais, por meio de regulações nacionais e internacionais, vem se difundindo o modelo de gestão gerencialista para os setores sociais, como as universidades que, sob consentimentos internos, seguem as orientações que a aproximam do mercado, fazendo com que a participação se restrinja à colegialidade e se desvalorize a autonomia. Na UFPA, por meio da atuação dos Conselhos Superiores, as reformulações dos marcos legais, o planejamento, a eleição para administradores centrais vêm se adequando aos princípios subjacentes àquelas orientações, produzindo o remodelamento da gestão universitária. A investigação utilizou o método do materialismo histórico dialético para analisar os conflitos e contradições presentes no modelo de gestão adotado na UFPA. Os dados foram coletados em documentos como atas, regimentos e resoluções da instituição, bem como em instrumentos legais nacionais e documentos dos organismos internacionais. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove sujeitos e observação direta das reuniões dos Conselhos Superiores, no período de setembro de 2010 a setembro de 2011, que possibilitaram analisar: – as concepções teóricas de gestão e sua transposição para o setor educacional no contexto da sociedade capitalista; – o modelo de gestão gerencial e sua relação com as reformas do Estado neoliberal e da Educação Superior, a partir das regulações feitas pelo governo federal de acordo com as orientações dos organismos internacionais; – os principais conflitos inerentes à gestão universitária, na UFPA, com ênfase na reformulação estatutária, na escolha de dirigentes e no planejamento institucional; e – a materialização da gestão universitária por meio da atuação dos Conselhos Superiores, na UFPA. Os resultados indicam que, na UFPA, em meio a conflitos e contradições, vem se concretizando, com o consentimento dos Conselhos Superiores, o modelo de gestão com princípios gerencialistas, manifestado nos processos de elaboração do novo Estatuto, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), nas escolhas dos dirigentes superiores, bem como na própria atuação dos Conselhos Superiores. Aspectos estes que demonstram relação com as orientações do Estado neoliberal e organismos internacionais que, por meio das regulações, indicam um modelo de gestão que, por um lado, não possibilita a participação coletiva e restringe a autonomia institucional na UFPA, e, por outro, promove distanciamento do debate e da implementação de um projeto emancipatório.

**PALAVRAS-CHAVE:** Universidade. Gestão. Gerencialismo. Participação. Autonomia.

## ABSTRACT

RIBEIRO, Maria Edilene S. **A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO NA UFPA, DE 2001 A 2011.** 2013. 290p. Tese (Doutorado em Educação)—Universidade Federal do Pará. Belém (PA), 2013.

The research hereby presented had as its main objective and focus the university management in the Federal University of Para - UFPA (State of Para, Brazil), with emphasis to participation and autonomy in the process of institutional decision-making within the context of the reform of the State, in the years 2001 through 2011. It consisted of a case study that departed from the premise that, within the context of neoliberal reforms and by means of rules and regulations both national and international, the model of managerialism is being spread throughout the institutions of the social sectors, such as the universities, which takes place under internal consent and according to guidelines that approximate them to the market, causing participation to be restricted to collegiate and autonomy to be devalued. In UFPA, actions of the Superior Councils such as reformulation of legal framework, planning processes, election of directors, among others, have been adjusted to the principles underlying the guidelines mentioned above, and thereby university management is being remodeled. The method of dialectical historical materialism was used in order to analyze the conflicts and contradictions present in the model of management adopted by UFPA. The data were gathered in a number of sources, namely minutes, regiments and resolutions of the institution as well as in Brazilian legislation and documents issued by international organizations. Also, semi-structured interviews with nine subjects and direct observation of the meetings of the Councils were conducted, from September/2010 through September/2011. Analysis was carried on regarding: - theoretical conceptions of management and its transposition to the educational sector within the context of the capitalist society; - the model of managerialist management and its relation to the neoliberal reforms of the State as well as of Higher Education, departing from regulations issued by the federal government in accordance to the international organizations; - the main conflicts inherent to the university management, in UFPA, with emphasis to the statutory reformulation, the choice of directors, and the institutional planning process; - the materialization of the university management through the actuation of the UFPA Superior Councils. Results indicate that the model of management founded upon the principles of managerialism has been adopted in UFPA being consented by the Superior Councils and expressed in the processes of elaboration of the new Statute of UFPA, the Plan of Institutional Development (PDI), and the Program for the Support to Plans of Restructure and Expansion of Federal Universities (REUNI); in the choice of the major administrators; and in the actuation of the Superior Councils. Such aspects demonstrate the relation to the guidelines and regulations issued by the neoliberal State and international organizations, and indicate a model of management that, on the one side, does not allow for collective participation while restricts the UFPA institutional autonomy, and on the other, promotes distancing from debate and from the implementation of an emancipatory project.

**KEYWORDS:** University. Management. Managerialism. Participation. Autonomy.

## RÉSUMÉ

RIBEIRO, Maria Edilene S. **A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO NA UFPA, DE 2001 A 2011.** 2013. 290p. Tese (Doutorado em Educação)—Universidade Federal do Pará. Belém (PA), 2013.

La recherche ici présentée a eu en tant que son foyer et objectif principal la gestion d'université dans l'Université Fédérale de Para - UFPA (Brésil), soulignant la participation et l'autonomie en cours de décision interne, dans le cadre de la réforme de l'Etat, pendant la période de 2001 à 2011. C'était une étude de cas qui a commencé à partir des lieux qui, dans le cadre du néo-libéral reforment, au moyen de règlements nationaux et internationaux A été écarté le modèle de gestion managerialiste pour les secteurs sociaux, tels que les universités qui lesquels, sous des consentements internes, suivent les directives que l'approchent du marché, causant que la participation soit confinée à la collégialité et que l'autonomie soit dévaluée. Dans l'UFPA, au moyen de l'action des Conseils Supérieurs, les reformulations des cadres juridiques, la planification, l'élection pour les administrateurs s'adaptent aux principes sous-jacentes a ces directives, produisant la retouche de la gestion de l'université. La recherche a employé la méthode du matérialisme dialectique historique pour analyser les conflits et les contradictions dans le modèle de gestion adopté dans UFPA. Les données ont été rassemblées en documents tels que le compte rendu, les règlements et les résolutions de l'institution, aussi bien qu'en instruments juridiques nationaux et documents des organismes internationaux. Aussi, des entrevues semi-structurées avec neuf sujets et l'observation directe des réunions des Conseils ont été effectuées, pendant la période de septembre 2010 à septembre 2011. Il était possible d'analyser: - les concepts théoriques de la gestion et de leur transposition pour le secteur éducatif dans le cadre de la société capitaliste; - Le modèle gestionnaire de la gestion et ses relations avec les réformes néo-libérales de l'état et de l'enseignement supérieur, selon des réglementations faites par le gouvernement fédéral bien que les directives des organismes internationaux; - Les conflits inhérents à la gestion d'université dans l'UFPA, soulignant dans remanier le statut, au choix des chefs et à la planification institutionnelle; et - la matérialisation de la gestion de l'UFPA au moyen des actions des Conseils. Les résultats indiquent que l'UFPA, au milieu des conflits et des contradictions, a solidifié le modèle de gestion managerialiste, exprimé en cours d'élaborer le nouveau statut, le Plan de Développement Institutionnel (PDU) et le Programme pour Soutenir les Plans de Restructuration et d'Expansion des Universités Fédérales (REUNI), choix des directeurs, aussibien que, dans les opérations des Conseils, dont les membres démontrent une pratique de non-participation et le démenti de l'autonomie. Ces aspects montrent des relations avec des orientations de l'état néo-libéral et des organismes internationaux que à travers des règlements indiquent un modèle de gestion que, d'une part, il empêche la participation collective et limite l'autonomie institutionnelle dans UFPA, et, d'autre part, favorise le détachement de la discussion et de l'exécution d'un projet emancipative.

**MOTS-CLES:** Université. Gestion. Managerialism. Participation. Autonomie.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| ADUFPA  | Associação dos Docentes da UFPA   |
| AGU     | Advocacia Geral da União  |
| ANDIFES | Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior |
| ANPED   | Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação                     |
| BID     | Banco Interamericano de Desenvolvimento   |
| BM      | Banco Mundial   |
| CA      | Centro Acadêmico  |
| CAA     | Câmara de Assuntos Administrativos  |
| CAEF    | Câmara de Assuntos Econômicos e Financeiros                                     |
| CAPES   | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                     |
| CEFET   | Centro Federal de Educação Tecnológica  |
| CEPAL   | Comissão Econômica para a América Latina e Caribe                               |
| CF      | Constituição Federal  |
| CLAD    | Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento                 |
| CLT     | Consolidação das Leis do Trabalho   |
| CNL     | Câmara de Legislação e Normas   |
| CONSAD  | Conselho Superior de Administração  |
| CONSEPE | Conselho Superior de Ensino e Pesquisa  |
| CONSUN  | Conselho Universitário  |
| COPERT  | Comissão Permanente dos Regimes de Trabalho                                     |
| CPPG    | Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação  |
| CRES    | Conferência Regional de Educação Superior                                       |
| CTIC    | Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação                                |
| DCE     | Diretório Central dos Estudantes  |
| EaD     | Educação à Distância  |
| ENEM    | Exame Nacional do Ensino Médio  |
| EUA     | Estados Unidos da América   |
| FADESP  | Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa                                |

|       |   |
|-------|---|
| FHC   | Fernando Henrique Cardoso   |
| FMI   | Fundo Monetário Internacional   |
| FNES  | Fórum Nacional de Educação Superior   |
| GATT  | Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio [ <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> ] |
| GT    | Grupo de Trabalho   |
| ICA   | Instituto de Ciência da Arte  |
| ICB   | Instituto de Ciências Biológicas  |
| ICED  | Instituto de Ciência da Educação  |
| ICEN  | Instituto de Ciências Exatas e Naturais   |
| ICJ   | Instituto de Ciências Jurídicas   |
| ICSA  | Instituto de Ciências Sociais Aplicadas   |
| IECOS | Instituto de Estudos Costeiros  |
| IED   | Investimentos Estrangeiros Diretos  |
| IEMCI | Instituto de Desenvolvimento Científico   |
| IFCH  | Instituto de Filosofia e Ciências Humanas   |
| IFES  | Institutos Federais de Educação Superior  |
| IG    | Instituto de Geociências  |
| ILC   | Instituto de Letras e Comunicação   |
| IMV   | Instituto de Medicina Veterinária   |
| ITEC  | Instituto de Tecnologia   |
| LDB   | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  |
| MARE  | Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado                                 |
| MEC   | Ministério da Educação  |
| NAEA  | Núcleo de Altos Estudos Amazônicos  |
| NCADR | Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural                                     |
| NMT   | Núcleo de Medicina Tropical   |
| NPI   | Núcleo Pedagógico Integrado   |
| NTPC  | Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento  |
| NUMA  | Núcleo de Meio Ambiente   |
| OMC   | Organização Mundial do Comércio   |
| ONU   | Organização das Nações Unidas   |

|            |   |
|------------|---|
| PA         | Pará  |
| PARFOR     | Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica  |
| PDI        | Plano de Desenvolvimento Institucional  |
| PGO        | Plano de Gestão Orçamentária  |
| PNE        | Plano Nacional de Educação  |
| PP         | Projeto Pedagógico  |
| PPA        | Plano Plurianual  |
| PPGED      | Programa de Pós-Graduação em Educação   |
| PROGEP     | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal   |
| PROINT     | Pró-Reitoria de Relações Internacionais   |
| PROPLAN    | Pró-Reitoria de Planejamento  |
| PSDB       | Partido da Social Democracia Brasileira   |
| REUNI      | Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais   |
| SEGE       | Secretaria Geral  |
| SIAPE      | Sistema Integrado de Administração de Pessoal   |
| SIGAA      | Sistema de Informação Gerencial, Administrativa e Acadêmica   |
| SINDITIFES | Sindicato dos Trabalhadores das Instituições Federais de Ensino Superior  |
| TICs       | Tecnologias da Informação e Comunicação   |
| UAB        | Universidade Aberta do Brasil   |
| UFPA       | Universidade Federal do Pará  |
| UFRA       | Universidade Federal Rural da Amazônia  |
| UFRN       | Universidade Federal do Rio Grande do Norte   |
| UNE        | União Nacional dos Estudantes   |
| UNESCO     | Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura<br>[ <i>United Nations Organization for Education, Science and Culture</i> ] |

# SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>15</b>  |
| <b>1 AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO: TRANSPOSIÇÃO DA LÓGICA EMPRESARIAL PARA O SETOR EDUCACIONAL.....</b>       | <b>42</b>  |
| 1.1 DIFERENTES PARADIGMAS DE GESTÃO: DEFINIÇÕES CONCEITUAIS.....   | 45         |
| 1.2 BREVE INFLEXÃO PELA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....  | 48         |
| 1.3 AS RAÍZES TEÓRICAS DO MODELO GERENCIALISTA.....  | 55         |
| 1.4 CONTRIBUIÇÕES DE FORD PARA A TEORIA MODERNA DE ADMINISTRAÇÃO.....                                    | 60         |
| 1.5 A TEORIA GERAL DE ADMINISTRAÇÃO, SEGUNDO FAYOL E WEBER.....  | 62         |
| 1.6 A ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO.....  | 66         |
| 1.7 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS: A TEORIA SISTÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO                                       | 68         |
| 1.8 A TEORIA CRÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO.....   | 70         |
| 1.8.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA INSTITUCIONAL.....  | 74         |
| 1.9 O MODELO DE GESTÃO EM TEMPOS NEOLIBERAIS.....  | 80         |
| <b>2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA, SEGUNDO O ESTADO NEOLIBERAL: DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS.....</b>             | <b>90</b>  |
| 2.1 O ESTADO NEOLIBERAL: REFORMAS POLÍTICAS NOS SETORES SOCIAIS.....                                     | 92         |
| 2.2 A GESTÃO GERENCIAL COMO CENTRALIDADE NA REFORMA DO ESTADO E DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....                | 102        |
| 2.3 A GOVERNANÇA E A GOVERNABILIDADE: ASPECTOS FUNDANTES DA REFORMA GERENCIAL.....                       | 109        |
| 2.4 O ESTADO GESTOR: DESRESPONSABILIZAÇÃO FINANCEIRA.....  | 113        |
| 2.5 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL E O CONTRATO DE GESTÃO....                                    | 115        |
| 2.6 A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO CLIENTE NA GESTÃO GERENCIAL.....   | 123        |
| 2.7 AUTONOMIA INSTITUCIONAL X AUTONOMIA FINANCEIRA.....  | 126        |
| 2.8 A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS.....   | 134        |
| 2.9 QUALIDADE TOTAL: OBJETIVO MAIOR DA GESTÃO GERENCIAL.....   | 139        |
| <b>3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA, NA UFPA: PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA?.....</b>                                 | <b>143</b> |
| 3.1 A CRIAÇÃO DA UFPA: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL.....                                  | 145        |
| 3.1.1 A ESTRUTURA <i>MULTICAMPI</i> DA UFPA.....   | 148        |
| 3.2 GESTÃO E REGULAÇÃO INTERNA NA UFPA: OS INSTRUMENTOS LEGAIS DE 1957 AOS ANOS DE DITADURA MILITAR..... | 150        |
| 3.2.1 O CONGRESSO ESTATUINTE: EM DEFESA DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO.....                                 | 158        |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 3.2.2 | A ELABORAÇÃO DO NOVO ESTATUTO: CENTRALIDADE DA GESTÃO.....                                | 162        |
| 3.2.3 | A CONSTRUÇÃO DO NOVO ESTATUTO E A LÓGICA GERENCIALISTA.....                               | 170        |
| 3.2.4 | NOVAS REGULACOES, NA UFPA, NA GESTÃO 2001-2009.....                                       | 179        |
| 3.3   | O PROCESSO ELEITORAL NA UFPA.....   | 185        |
| 3.3.1 | CONFLITOS E CONTRADIÇÕES NA ELEIÇÃO DO ANO DE 2001.....                                   | 186        |
| 3.3.2 | ELEIÇÕES PARA O MANDATO 2004-2008: POUCOS REGISTROS.....                                  | 206        |
| 3.3.3 | AS CONTROVÉRSIAS ELEITORAIS NO PLEITO DO ANO DE 2008.....                                 | 210        |
| 3.4   | GESTÃO E PLANEJAMENTO.....  | 214        |
| 3.4.1 | A ELABORAÇÃO DO PDI 2001-2010: AUSÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO COLETIVA.....                     | 215        |
| 3.4.  | O REUNI, NA UFPA: AUSÊNCIA DE AUTONOMIA INSTITUCIONAL.....                                | 224        |
| 4     | <b>GESTÃO, AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO, NA UFPA: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS SUPERIORES.....</b> | <b>230</b> |
| 4.1   | O CONSUN: CENTRALIDADE E CONSENSO.....  | 232        |
| 4.2   | A ATUAÇÃO TÉCNICA E OPERACIONAL DO CONSAD.....  | 243        |
| 4.3   | A REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO NO CONSEPE.....                                       | 246        |
|       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>255</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>269</b> |
|       | APÊNDICE.....   | 283        |
|       | ANEXOS.....   | 285        |

## INTRODUÇÃO

*A pesquisa é atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo.*

(MINAYO, 1993, p. 17)

A construção do conhecimento científico é alimentada pelas novas descobertas reveladas pelas pesquisas sobre uma dada realidade. Minayo (1993), na epígrafe acima, chama a atenção para a pesquisa como propulsora de atualizações que dão sentido ao processo de formação dos sujeitos em interação com a realidade da qual extraem grandes indagações sobre diversos objetos de estudo.

Nesse sentido, também, se posiciona Chaves (2005), ao enfatizar que a pesquisa tem sentido pelas novas descobertas, pelo desvelamento das verdades ocultas que motivam o pesquisador a interagir com o objeto, indagando-o para ultrapassar o limite do aparente até encontrar sua essência. Afirma a autora que

[...] produzir conhecimento é partir da reflexão sobre a existência de uma ‘oculta verdade das coisas’ indo além da realidade aparente para captar as ‘coisas em si’ e, penetrando cada vez mais fundo na substância das ‘coisas’, torná-las ‘coisas para nós’. (CHAVES, 2005, p.16).

Comprendemos, assim, que a pesquisa é um processo contínuo que objetiva alcançar a verdade das coisas; para tanto, requer que tenhamos “paixão” por descobrir elementos novos, dissecá-los e revelá-los como contribuição para o desenvolvimento científico, o conhecimento da realidade da qual faz parte e, sobretudo, por contribuir para a sua melhoria, ao mesmo tempo em que colabora para a construção de sujeitos críticos e não conformados com as aparências imediatas das coisas ou fenômenos.

A visão da autora dialoga com o pensamento de Freire (1996), quando este argumenta que a pesquisa se faz necessária pelas descobertas dos objetos ainda não conhecidos. Esse estágio de desconhecimento instiga a curiosidade epistemológica e metodológica, sendo ponto de partida para o ato de pesquisar, que requer do pesquisador a inserção na realidade

pesquisada, o assumir de uma postura crítica, a adoção do rigor metodológico e a motivação para transformar a realidade. Esses indicadores contribuem para superar o estágio de sujeito desconhecedor da realidade, aproximando-o das verdades existentes.

Para nós, o desenvolvimento desta pesquisa que tem como foco a participação e autonomia na gestão, no âmbito da administração central da Universidade Federal do Pará, requereu um exercício constante de reflexões críticas e dialógicas com o objeto a ser investigado, para alimentar e atualizar o processo do conhecimento científico sobre parte da realidade dessa instituição de Educação Superior, de caráter público, em face da realidade educacional de nossa região amazônica e do nosso país, determinada pelas políticas construídas num movimento histórico e dialético.

Acreditamos que a investigação não ocorre num processo de isolamento, mas de forma contextual, assim como o investigador não é um ser apático, mas inserido em um processo dinâmico de construção social. Minayo (1993, p.17) nos instiga a essas reflexões ao afirmar que “As questões da investigação estão relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente determinadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e seus objetivos.” Sendo assim, é necessário analisarmos criticamente os contextos do sistema capitalista e do Estado neoliberal, nos quais o objeto “gestão” está situado, conhecendo, assim, suas múltiplas relações e implicações para a Universidade Federal do Pará.

Os estudos de Marx nos indicam que o objeto e suas questões de investigação constituem parte de uma totalidade; estando inter-relacionados, exercem influências mútuas. Para Marx (2008), a totalidade se reveste da luta de classes e dos conflitos humanos pela sobrevivência, pontos determinantes de interesses antagônicos, na sociedade capitalista, que tem como corolário o mercado.

De um lado, a classe hegemônica busca a sua supremacia pelo viés do acúmulo da riqueza material, advinda da exploração do trabalho e do controle político do Estado. De outro, a classe trabalhadora, explorada em sua força de trabalho, luta para superar essa condição e ter seus direitos garantidos.

Esse conflito move as ações dos grupos dominantes no sentido de prover mecanismo de manutenção de seu *status quo*. No poder, a classe hegemônica comanda as políticas que direcionam as ações dos setores sociais. Isso não ocorre sem resistência da classe

trabalhadora, que se manifesta de diferentes formas no sentido de buscar romper com a hegemonia.

Dado esse entendimento, nossa investigação parte do reconhecimento de que, no momento contemporâneo, o contexto do sistema capitalista determina as políticas públicas para a Educação Superior, sendo a gestão materializada sob as regulações nacionais e internacionais. Compreendemos o sentido do termo “regulações” a partir da assertiva de Barroso (2005, p.733), ao afirmar que “A regulação é um processo constitutivo de qualquer sistema e tem por principal função assegurar o equilíbrio, a coerência,mas também a transformação desse mesmo sistema”.

Sob esse prisma, buscamos entender e conhecer o objeto de investigação enquanto fenômeno social que precisa ser apreendido nas suas determinações e transformações. A atividade a que nos propusemos não é simples; ao contrário, requer dedicação, constância e visão crítica da pesquisadora.

Desta feita, percorremos um longo percurso para detectar e analisar a essência da “gestão” desenvolvida na Universidade Federal do Pará, estabelecendo relação com a atuação dos Conselhos Universitários, para perceber se estes se apresentam ou não como um espaço de participação e autonomia, ao mesmo tempo em que podemos inferir possíveis resultados quanto à relação entre gestão e planejamento, gestão e regulação interna da UFPA, e a eleição para dirigentes superiores. Isso requereu da investigadora estudos e posicionamentos capazes de conduzi-la do aparente imediato à essência, assim como da particularidade à sua totalidade, como afirma Marx (2008).

Esse autor enfatiza que isso é possível mediante a perseverança no acompanhamento dos movimentos de idas e voltas, ou seja, da parte ao todo e vice-versa, sem perder de vista o diálogo crítico com os elementos em volta do objeto pesquisado, como suas mediações, categorias, conceitos, que poderão surgir anteriormente ou no decorrer do trabalho.

Incentivados por essas reflexões, desafiamo-nos a percorrer um caminho de investigação sobre a gestão universitária, na UFPA, e sua relação com os Conselhos Superiores, destacando a atuação desses instrumentos de gestão colegiada, no período de 2001 a 2011, bem como ressaltando, no período do estudo, a relação entre a gestão e a regulação da UFPA, os principais processos de planejamento e as eleições para dirigentes superiores. No tópico seguinte discorreremos, sinteticamente, sobre o nosso principal foco no presente estudo.

## O FOCO DE ESTUDO: A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Pesquisar [...] é uma etapa de reconstrução da realidade, entendida enquanto definição de um objeto de conhecimento científico e as maneiras para investigá-lo, traz em si muitas dimensões.*

(MINAYO, 1993, p.34).

Para Minayo (1993), a pesquisa é uma atividade árdua que passa pela escolha do objeto de investigação, o qual se apresenta sob diversas dimensões, dado o fato de não estar distanciado do contexto no qual está inserido, sendo por ele influenciado. Nesta pesquisa, nosso desafio foi inquirir, a partir do contexto da reforma neoliberal, sobre a gestão universitária na UFPA e sua relação com os conselhos superiores, destacando os aspectos da participação e autonomia institucional, bem como as regulações internas, o planejamento e as eleições para reitores.

A gestão universitária vem sendo marcada, nos últimos anos, pela lógica de modernização inerente ao processo de internacionalização do capital, cujo ideário produtivista e mercadológico está em curso nas universidades públicas de nosso país. Essa configuração incide sobre a forma de desenvolver a participação e a autonomia institucional.

Ao se cobrar o reordenamento da política interna da universidade para a efetivação dos ajustes necessários, implicações são geradas que perpassam a forma de gerir a instituição. Dessa forma, a gestão tende a restringir os espaços de discussões, debates, deliberações coletivas, para atender, da forma menos questionável possível, as orientações e cobranças externas, advindas do poder central e de seus mecanismos de mediação política.

Em meio a esse “desenho” político educacional, a gestão, sob as denominações ‘colegiada’ e ‘participativa’, desenvolve-se como figurativa numa realidade onde as políticas institucionais são desenvolvidas de fora para dentro, ao mesmo tempo em que grupos e mecanismos de resistência são gerados para se contrapor a essa forma de condução institucional. Fator esse que gera embates, discordâncias e concordâncias, numa correlação de forças antagônicas em cenário que não é determinado e estagnado, mas conflituoso e construído historicamente.

Ao decidirmos pelo estudo da gestão, na UFPA, e das formas como ocorrem a participação e a autonomia institucional, temos clareza de que estamos tratando de uma

universidade que tem suas particularidades marcadas pelo modelo organizacional *multicampi*, em que cada *campus* tem uma estrutura administrativa própria; mas, na sua totalidade, essa universidade é gerida por uma administração central, da qual fazem parte a Reitoria e os Conselhos Superiores, quais sejam, o Conselho Universitário (CONSUN), o Conselho Superior de Ensino e Pesquisa (CONSEPE) e Conselho Superior de Administração (CONSAD). Por esses Conselhos passam as decisões e discussões quanto aos direcionamentos internos da instituição, como a reformulação estatutária, os planejamentos, as eleições para dirigentes, dentre outros aspectos.

De acordo com o atual Estatuto<sup>1</sup>, esses Conselhos são órgãos de consulta, de deliberação e de recursos no âmbito desta universidade (UFPA, 2006). Mas para os Conselhos serem, de fato, importantes órgãos da gestão central, precisam exercer sua autonomia em relação aos interesses estritos dos agentes da administração superior, além do que requerem uma participação coletiva, ativa e de fato representativa dos interesses da comunidade acadêmica.

Contatos iniciais com documentos regulatórios da Educação Superior, emitidos pelos organismos internacionais, como o Banco Mundial (1995), pela UNESCO (1998), pelos órgãos governamentais como o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD, (2008), pelos Ministérios do governo brasileiro, como o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) (BRASIL, 1995), Ministério da Educação (BRASIL, 1996), dentre outros, nos possibilitaram a visão imediata de que a forma de gerir a UFPA não ocorre de forma isolada, na instituição, pois esses documentos trazem diretrizes para o conjunto das instituições sociais, nas últimas décadas, portanto, são de abrangência ampla.

Cabral Neto e Castro (2007) dizem que essa perspectiva de gestão educacional que ganha fôlego, principalmente, com a reforma do Estado neoliberal implica racionalização, eficácia, eficiência, alcance da solução certa, erros e defeitos zero, otimização de recursos humanos e financeiros, relação favorável custo/benefício, em nome do “progresso”. Um progresso que se traduz em corresponder à lógica defendida pelo sistema capitalista e pela política neoliberal.

---

<sup>1</sup> O atual Estatuto da UFPA foi aprovado pelo Conselho Universitário, em reunião extraordinária, no dia 28 de junho de 2006, por meio da Resolução nº 614/2006 e publicado, no Diário Oficial da União, no dia 12 de julho de 2006.

Ao fazermos breve levantamento teórico, os estudos preliminares desvelaram que o ponto fundante do estudo da “gestão” recebe centralidade nas mesas de discussões políticas do Estado. Isso vem ocorrendo nas décadas de reformas em nosso país, cujos governos sucessivos as entendem como um instrumento que viabiliza adequações às exigências que o momento contemporâneo, em nível internacional, vem exigindo. Essas adequações dizem respeito ao processo de modernização das instituições. A modernização perpassa o ideário neoliberal de competição e produtividade, elementos intrínsecos ao desenvolvimento mercadológico do sistema capitalista.

As instituições universitárias são envolvidas nesse processo por meio de regulações, mediadas por organismos internacionais, como o Banco Mundial, e setores governamentais, como o Ministério da Educação, que, controlando as políticas de gestão por meio de normas, decretos, resoluções, dentre outros aparatos legais, atingem as estruturas administrativas, didáticas e pedagógicas das instituições universitárias. A UFPA é, portanto, uma dessas instituições que se encontra envolvida nesse processo. Mas, de outro lado, entendemos que há, contraditoriamente, garantias legais para que elas exerçam sua autonomia bem como para que, por meio da gestão colegiada, promovam a participação.

A concepção que tem norteado a gestão das universidades vem passando por adequações. Desde meados dos anos de 1990, portanto, iniciada no primeiro mandato governamental do ex-presidente do Brasil Fernando Henrique Cardoso<sup>2</sup>, o modelo é pautado pela lógica gerencialista, como afirma Bresser-Pereira (2006, p.7)<sup>3</sup> no excerto abaixo:

[...] os anos 90 têm sido os anos da reforma do Estado e, particularmente, da reformada administração pública [...] a questão da reconstrução do Estado e da reforma do seu serviço civil tornou-se central [...] configura-se neste final de século um novo marco teórico e uma nova prática para a administração pública – a abordagem “gerencial”, que substitui a perspectiva “burocrática” anterior.

O autor enfatiza que a reforma daria conta de sanar os problemas herdados do modelo de gestão marcado pela burocracia que, dentre outros problemas, gerou a lentidão e o inchaço da máquina administrativa, fatores estes que contribuíram para a crise do sistema capitalista. Portanto, para Bresser-Pereira, trata-se de uma crise do Estado e não do capital. Na sua

---

<sup>2</sup> Fernando Henrique Cardoso foi presidente do Brasil por dois mandatos consecutivos. O primeiro ocorreu no período de 1995 a 1998 e o segundo, de 1999 a 2000.

<sup>3</sup> Luiz Carlos Bresser-Pereira foi um dos principais mentores da reforma do Estado brasileiro, nos anos de 1990, quando ocupava a cadeira de Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), no governo de Fernando Henrique Cardoso.

perspectiva neoliberal, a abordagem gerencial, também conhecida como *nova administração pública*, fortalece o Estado democrático ao formular e implementar políticas estratégicas nos setores social, científico e tecnológico.

As políticas estratégicas para a gestão produzem sucesso quando materializadas em práticas gerenciais modernas nas instituições públicas, como nas universidades, uma vez que promovem a eficiência, a eficácia e a produtividade, ao mesmo tempo em que reduzem custos, buscam maior articulação com a sociedade, definem prioridades e cobram mais resultados.

Em meio a essas políticas estratégicas, o Estado mantém o controle sobre a efetivação das ações educativas, institucionalizando avaliações em diversos âmbitos da instituição, o que envolve as atividades acadêmicas e os diferentes sujeitos. Para os reformistas, essas políticas se articulam em função da melhoria da qualidade da educação baseada na produção empresarial, denominada *qualidade total*<sup>4</sup>.

De acordo com Silva (2008), a base para a concepção do modelo de gestão gerencial é produzida no interior das fábricas, preconizada por teóricos como Frederick Taylor<sup>5</sup> e Henri Ford<sup>6</sup>, tendo como referência o modo de produção fabril que visava produzir mais com menor custo e em grande escala, para gerar mais lucro para o dono dos meios de produção.

Catani e Oliveira (2002) afirmam que essa forma de gestão articulada à racionalidade científica e mercadológica está marcadamente presente nas políticas de Educação Superior e no cotidiano das práticas acadêmicas. É uma ferramenta que possibilita a materialização da lógica de reestruturação da Educação Superior, no Brasil, nos moldes da racionalidade produtivista.

Concebemos a universidade, a partir da assertiva de Chauí (2003), como uma instituição qualificada, como um espaço de formação e produção de conhecimentos, que

---

<sup>4</sup> Para Gentili e Silva (1995), a qualidade total, historicamente, vem sendo desenvolvida no setor empresarial, mas atualmente é uma exigência neoliberal, que a introduz como concepção de qualidade educacional, pautada pelos princípios mercadológicos de produtividade e rentabilidade. Esses princípios instigam na educação a lógica da competição que tende a ser cada vez mais produtivista, pois, de acordo com essa concepção de qualidade, quanto mais termos “produtivos” se aplicam à educação, mas “produtivo” poderá tornar-se o sistema educacional, colocando-o no percurso do desenvolvimento moderno.

<sup>5</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o protagonista da eficiência industrial. É considerado o “Pai” da organização científica do trabalho. Suas teorias contribuíram para o desenvolvimento industrial do século XX. Uma de suas principais obras é *Princípios da Administração Científica*, publicada, pela primeira vez, em 1911.

<sup>6</sup> Henry Ford (1863-1947) representa a contribuição da indústria para a formação da Teoria Clássica da Administração. Era um empresário com visão prática, que buscava maior clareza e sentido mais amplo sobre o conceito de eficiência, em uma fábrica de automóvel. De acordo com Silva (2008), para Taylor, assim como para Ford, a empresa se divide em dois níveis distintos: planejamento e execução.

precisa se atualizar, mas de forma que respeite a história de seu desenvolvimento e comprometimento com as demandas sociais, e não por exigências da lógica economicista.

Dessa forma, protege sua capacidade histórica de atuar em diversas condições objetivas apresentadas, em cada tempo-espço, nela podendo intervir de forma crítica, participativa e autônoma, ao mesmo tempo em que produz novas descobertas, invenções e inovações dos conhecimentos. Elementos esses imprescindíveis ao fortalecimento de sua natureza e identidade.

Como pesquisadora do assunto *in foco*, partimos da premissa de que a concepção de gestão em todas as instâncias da Universidade Federal do Pará, dentre as quais a Administração Central, onde estão localizados os Conselhos Universitários, deve ser pautada por uma gestão democrática e participativa, cuja autonomia seja respeitada para que a própria instituição possa construir e desenvolver seus programas, planos, projetos, enfim, suas atividades, com participação coletiva e sem se sentirem obrigadas a seguir os determinismos da política neoliberal. No entanto, temos clareza, de que a pesquisa nos indicará se isso ou seu contrário é o que constitui a realidade da UFPA.

Temos, assim, a gestão democrática, compreendida como um processo de deliberação, condução e concretização pautada pelos princípios da participação coletiva, a partir da efetiva autonomia institucional, como o modelo que, na contra mão do sistema capitalista, respeita e legitima os interesses da coletividade em prol de seu desenvolvimento social. No entanto, vemos, a partir de estudos, que o contexto no qual se concretiza a gestão da UFPA não é de emancipação da sociedade, mas do contrário, da expansão do capitalismo, sob a égide neoliberal, o que suscita uma atenção especial para esses dois aspectos contraditórios, algo que buscamos evidenciar na pesquisa realizada.

A partir desse posicionamento, explicitamos, a seguir, em linhas gerais, a nossa relação com o tema em estudo e como surge o interesse por pesquisá-lo.

## **A PESQUISADORA E O TEMA DE ESTUDO**

*O educador como um ser histórico, político, pensante, crítico e emotivo não pode apresentar postura neutra. Deve procurar mostrar o que pensa, indicando diferentes caminhos sem conclusões acabadas e prontas, para que o educando construa assim a sua autonomia.*

(FREIRE, 1996)

Estudar o tema *gestão universitária*, tendo como foco a sua materialização na UFPA, nos possibilita a inserção no contexto da política educacional como educadores e pesquisadores que acreditam que a história não está determinada, mas em processo de construção, que requer nossa participação, como sujeitos críticos e ativos, como enfatiza Freire (1996) no excerto acima.

Sob essa perspectiva, buscamos perceber, em nosso perfil de educadora e pesquisadora, o que nos aproxima do assunto *in foco*, procurando explicitar nossa motivação por trilhar o caminho da pesquisa e por buscar amadurecimento de nossa autonomia intelectual.

Em nossas experiências de professora de Estágio Supervisionado e Prática de Ensino<sup>7</sup>, nos ambientes educativos da Educação Básica e, ou, da Educação Superior, podemos supor, mesmo se numa visão imediatista, que a gestão, de modo geral, está distanciada, na prática, dos princípios democráticos e participativos, como enfatiza a legislação pertinente.

Na UFPA, documento regulatório, como o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI2001-2010, indica a modernização da gestão que se afina ao modelo gerencialista. O atual Estatuto respalda a gestão colegiada que, em tese, se articula com a concepção democrática. Disso inferimos que há contradições na própria legislação bem como na materialização dessas formatações de gestão. Assim sendo, nem sempre o pensado é vivenciado como planejado ou proposto, uma vez que se materializa num cenário neoliberal com suas contradições, indicando que estas existem entre a teoria e a prática na construção cotidiana da dinâmica acadêmica. Diante dessa percepção nos inquietamos e encontramos parte da motivação para desenvolver essa pesquisa no âmbito da administração central da UFPA.

A administração central, por meio dos Conselhos Superiores, que são órgãos deliberativos, e da Reitoria, que é órgão executivo, configura-se como importante espaço da gestão universitária. Por meio das instâncias colegiadas, deveriam ser tomadas as decisões, em todos os âmbitos da estrutura acadêmica, que encaminham a política interna, enquanto aos gestores centrais (Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores) compete a viabilização dos mecanismos necessários à concretização dessas decisões.

Por outro lado, os Conselhos Superiores bem como a Reitoria estão inseridos numa “teia” de relações internas e externas, tendendo a não serem autônomos para, de forma livre,

---

<sup>7</sup> Essas disciplinas curriculares são inerentes ao Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia. Atuamos no seu desenvolvimento, no Campus Universitário de Castanhal, onde, atualmente, somos lotada.

não aceitar todas as determinações, principalmente quando estas envolvem alterações na concepção de universidade que se quer construir.

Essas reflexões preliminares nos motivaram à inserção nesse âmbito de discussão e estudos. Sabemos que esse momento da pesquisa requer os cuidados necessários para nos movimentarmos num espaço complexo de conflitos e consolidação de ideias e concepções de forças antagônicas, pois, nesse contexto educativo, há diferentes interesses e posicionamentos políticos em torno da gestão.

Como pesquisadora, somos instigada a conhecer parte da realidade em volta da gestão universitária da UFPA, para o que nos desafiamos a construir essa pesquisa que deve possibilitar desvendar se, de fato, os indicadores como o planejamento, os marcos regulatórios, as eleições para Reitor e a atuação nos Conselhos Superiores, por nós observados, selecionados e analisados mostram a existência de uma gestão democrática e participativa ou de concepção gerencial.

Como docente dessa Universidade, nos inquietamos diante da não clareza na forma de gerir nossa instituição, seja no âmbito de recursos financeiros, na política docente, enfim, no modelo de universidade em construção. E como filiada ao sindicato dos docentes<sup>8</sup>, vimos acompanhando, seja pela leitura de jornais ou em alguns debates, a luta que se estabelece pela melhoria e pelo crescimento qualitativo desta Universidade.

De modo geral, defendemos que todos os aspectos acadêmicos requerem gestores comprometidos com a qualidade social, sendo necessário, para tanto, que se assuma concretamente a gestão democrática. Daí a necessidade de conduzir a UFPA de forma clara, participativa e autônoma, mesmo se o contexto canaliza as ações para outra direção, qual seja, a do mercado e suas exigências. Assim sendo, o embate político-acadêmico deve ser um aspecto natural e inerente no processo de construirmos a Universidade que queremos, com um modelo de gestão condizente com as expectativas da sociedade e não do mercado.

Instigada a pensar sobre as políticas de gestão universitária, após algumas sugestões e reflexões, percebemos que esse tema nos desafia ao mesmo tempo em que movimenta nossos conhecimentos no sentido de buscarmos os meios necessários para encontrar as respostas às questões que nos inquietavam.

A nossa visão imediata e precária, inicialmente, ao mesmo tempo, curiosa sobre o assunto, nos faz perceber a dimensão que a gestão universitária deve/deveria ocupar no

---

<sup>8</sup> Trata-se da Associação dos Docentes da UFPA (ADUFPA), à qual sou filiada desde o ano de 2008.

pensamento educacional brasileiro e nas suas políticas públicas. Ao mesmo tempo, o tema mostra sob um ângulo específico o processo histórico de mudanças que vem acontecendo nas universidades, por meio das políticas que reformulam sua concepção, seus objetivos, sua missão, etc.

Ao relacionarmos o tema e sua relevância social, científica e para a nossa formação como pesquisadora e docente, devemos registrar que, em nossa trajetória acadêmica, iniciada na segunda metade dos anos de 1990, no Curso de Licenciatura em Pedagogia<sup>9</sup>, vimos realizando estudos, embora não aprofundados, sobre a gestão, pois o curso apresentava/apresenta disciplinas obrigatórias com ênfase na gestão de sistemas e unidades educacionais, além da organização do trabalho pedagógico, do planejamento e da avaliação educacional.

No curso de especialização em *Gestão e Planejamento do Desenvolvimento Regional*<sup>10</sup>, tivemos a oportunidade de estudo teórico, porém, sob a lógica da modernização, pois a maior carga horária voltou-se para aprendermos a fazer planejamento estratégico, fator que não nos possibilitou o debate ou a pesquisa sobre as concepções de gestão.

Tivemos a oportunidade de assumir a gestão de uma escola de Ensino Fundamental<sup>11</sup>, o que nos proporcionou vivenciar concretamente esse âmbito educacional, embora voltada para a Educação Básica. Também, experienciamos a gestão do Curso de Pedagogia, quando assumimos a função de professora substituta no Campus Universitário do Tocantins-Cametá<sup>12</sup>, da UFPA, e a Vice-Direção do Curso de Pedagogia, no Campus Universitário de Castanhal<sup>13</sup>. Essas oportunidades geraram conhecimentos e experiências importantes, assim como contribuíram para a decisão de investigarmos a gestão universitária.

Atualmente, como docente<sup>14</sup> do Campus Universitário de Castanhal, inserida em diversas políticas para a Educação Superior, continuamos a perceber a importância da gestão na vida da instituição e suas unidades, pois o seu desenvolvimento, no que tange a objetivos, missão, dentre outros, passa pelo poder central de decisão e incide sobre o trabalho docente, o desenvolvimento de pesquisas, a formação dos discentes do curso de Pedagogia e demais cursos de graduação e pós-graduação.

---

<sup>9</sup> O curso foi realizado no Campus Universitário do Tocantins-Cametá, da Universidade Federal do Pará (UFPA).

<sup>10</sup> Durante o ano de 2002, na Universidade Federal do Pará.

<sup>11</sup> Durante os anos de 2001 e 2002, pela Secretaria Municipal de Educação, do Município de Cametá (PA).

<sup>12</sup> É um dos *campi* constituintes da *universidade multicampi*.

<sup>13</sup> Naquele momento, assumir a função de professora substituta nesse campus da UFPA.

<sup>14</sup> Após concurso público, entramos para o quadro docente efetivo da UFPA.

No estudo realizado para o Curso de Mestrado em Educação<sup>15</sup>, ao focalizarmos o tema da avaliação institucional na UFPA, detectamos o quanto as políticas internas correspondem às determinações externas, embora não sem resistências. A partir de leituras sobre o assunto, naquele momento acadêmico, percebemos que a política de avaliação está relacionada à concepção de gestão, pois esse aspecto da instituição também é regulado pelo Estado.

Sobre o assunto *gestão universitária*, pouca pesquisa vem sendo realizada traduzindo-se em teses, dissertações e artigos científicos, seja em âmbito nacional ou local. Ao fazermos um levantamento de dissertações defendidas nos anos de 2005 a 2010, disponíveis no *website* do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), da UFPA, observamos que somente sete dissertações abordam a temática da gestão, porém, apenas uma está relacionada à Educação Superior, cujo tema é *A gestão da educação profissional no Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará – CEFET/PA*<sup>16</sup>. As outras seis se voltam para a Educação Básica, com ênfase na gestão financeira e autonomia (uma); democratização da gestão (três); gestão da educação e poder local (uma); gestão, trabalho e adoecimento docente (uma). Quando se trata da Educação Superior, detectamos 20 dissertações defendidas com ênfase em diferentes aspectos como: avaliação (duas); formação de professores (seis); proposta curricular (quatro); trabalho docente (três); formação e letramento (uma); egressos (uma); incidência normativa na educação superior (uma); privatização (uma); financiamento (uma).

Dentre os trabalhos apresentados, da 18ª até a 33ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), no Grupo de Trabalho sobre as Políticas da Educação Superior- GT 11, detectamos que, entre os 176 trabalhos publicados, o tema da gestão não está presente. Dos trabalhos expostos sobre a política para a Educação Superior, detectamos temas sobre: a produção da pesquisa (21); temas relacionados às universidades confessionais, particulares e comunitárias (quatro); construção histórica e desenvolvimento de universidades (oito); Educação Superior e processo produtivo (dois); relação entre universidade e sociedade brasileira (três); Educação Superior em países da América Latina (sete); racionalidade econômica e crise do Estado (cinco); neoliberalismo e reforma do Estado (15); democratização (um); financiamento (15); extensão (quatro); autonomia (oito); Educação Superior em países europeus (três); avaliação (25); revista educação brasileira e educação superior (um); evasão, retenção e repetência (quatro);

---

<sup>15</sup> Foi realizado no período de março de 2006 a março de 2008, no Programa de Pós-Graduação em Educação, da UFPA.

<sup>16</sup> Esse trabalho de Almeida (2008) objetivou identificar a lógica de organização da gestão da Educação Profissional no antigo CEFET/PA.

formação e trabalho docente (nove); formação de estudantes (dois); acesso e expansão (10); cursos sequenciais (dois); organismos internacionais (seis); reestruturação da Educação Superior (dois); diretrizes curriculares (dois); GT sobre política da Educação Superior (um); educação à distância (sete); inclusão e políticas afirmativas (cinco); universidades corporativas (um); política de Educação Superior no Brasil e Cuba (um); indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (um); regulação (um); configurações da pós-graduação (um).

No banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), consideradas aquelas defendidas no período de 1997 a 2007, encontramos somente uma dissertação que aborda a temática da gestão como política da Educação Superior e uma tese que ressalta as regulações para a gestão da Educação Superior. Referentes ao ano de 2008, estão disponibilizadas oito dissertações e quatro teses; e em 2009, oito dissertações e três teses. A existência de poucos trabalhos de pesquisa nessa área de conhecimento, também, nos motivou na realização do presente estudo, pois, em que pese o pequeno número, poderá fornecer novos conhecimentos sobre a gestão universitária, especialmente da Universidade Federal do Pará.

No tópico seguinte, apresentamos nossos objetivos para a investigação.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL:**

Investigar a gestão universitária, na UFPA, com ênfase na participação e na autonomia presentes no processo de decisão interna, no contexto da reforma do Estado, no período de 2001 a 2011.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

**A)** Analisar as concepções teóricas de gestão e sua transposição para o setor educacional no contexto da sociedade capitalista

**B)** Analisar o modelo de gestão gerencial e sua relação com a reforma do Estado neoliberal, para a educação superior, a partir das regulações feitas pelo governo federal em acordo com as orientações dos organismos internacionais;

C) Identificar e analisar os principais conflitos inerentes à gestão universitária na UFPA, com ênfase para a reformulação estatutária, escolha de dirigentes e planejamento institucional;

D) Analisar a materialização da gestão universitária na UFPA, por meio da atuação dos Conselhos Superiores, no que tange a participação e autonomia.

## O PROBLEMA DE PESQUISA

*Pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas. O problema encontra-se em meio a uma problematização. Portanto, problematizar é preciso!*  
(PÁDUA, 2007).

A autora citada na epígrafe nos instiga a compreender que toda pesquisa parte de um dado problema, que pode ser uma grande indagação, em meio a um conjunto de questões que nos chamam a atenção e nos inquietam cientificamente. As respostas para as indagações são elementos que nos motivam a trilhar o caminho da descoberta, a fim de nos aproximarmos das possíveis respostas e conhecermos a realidade em volta do objeto relacionado ao problema.

Nesta pesquisa, expressamos o nosso *problema central* de estudo no seguinte questionamento: Como se configura a gestão universitária na UFPA, diante da reforma do Estado e da adoção das políticas neoliberais que indicam o modelo de gestão gerencial para as universidades brasileiras?

Como o problema de pesquisa em ciências humanas e sociais não é um aspecto isolado do conjunto de fatos sociais, mas é uma determinação histórica, fruto das construções humanas, precisamos conhecer o contexto no qual se insere e como está articulado a outros elementos que o tornam um problema que merece investigação.

Nesse sentido, indagamos:

A) O atual contexto do sistema capitalista e suas crises que, para superá-las, envolve as políticas do Estado neoliberal, em processo de reforma, influencia o modelo de gestão da universidade?

B) Por meio de quais regulações nacionais e internacionais o Estado e os organismos internacionais almejam a transformação do modelo de gestão universitária?

C) Como, na UFPA, vem se configurando a gestão universitária e sua relação com os Conselhos universitários, em meio às políticas acadêmicas?

D) Os Conselhos universitários vêm fortalecendo a autonomia e a participação coletiva na gestão da UFPA?

Minayo (1993) enfatiza que a problematização perpassa os questionamentos que nos instigam a buscar e aprofundar o conhecimento do objeto proposto para estudo e suas relações com outros elementos contextuais, pois o problema não surge de forma isolada, mas num conjunto de situações que o envolvem e que o determinam.

Para situarmos nossas questões nessa problematização contextual, necessário se fez termos o entendimento de que o objeto de investigação está situado num cenário reformista, sob a lógica da política neoliberal, em pleno desenvolvimento do sistema capitalista e suas crises.

É nesse contexto que tendem a se materializar as regulações para as universidades, dentre elas as que indicam o modelo de gestão a ser adotado, uma vez que há uma articulação entre o mundo das relações sociais – no caso em estudo, do setor educacional, em especial de nível superior – e as relações produtivas do mercado capitalista, sendo estas últimas, de acordo com Marx (2008), as que predominam sobre as primeiras.

Problematizar a gestão universitária na materialidade histórica das políticas educacionais é evidenciar as nuances que envolvem esse nível educacional, pois a gestão revela formas de atrelamento das instituições, principalmente as públicas, ao controle do Estado.

Como explicitamos anteriormente, na UFPA, nas últimas décadas, reflexos dessas políticas vêm ocorrendo no âmbito da gestão, uma vez que é uma instituição atrelada ao Estado, portanto, sob suas regulações, ao mesmo tempo em que, internamente, apresenta uma dinâmica própria na forma de recepcionar esses encaminhamentos. Assim sendo, a alteração, conforme a lógica neoliberal, pode ocorrer ou não sob o consentimento dos órgãos deliberativos, com ou sem a resistência de parte da comunidade universitária, indicando as características do modelo que vem implementando – se democrática, com participação e autonomia, ou gerencial, balizada por centralismo e decisão verticalizada e, ainda, como seus aspectos diferenciados se conflitam na gestão.

## **HIPÓTESES**

Nas últimas décadas, em meio às crises do sistema capitalista, o Estado neoliberal vem implementando reformas, inclusive na Educação Superior, adotando a gestão sob a concepção gerencialista como uma das centralidades do processo de ajuste das universidades à lógica de modernização para acompanhar as exigências do mercado internacional. Com base nessa reflexão, partimos da hipótese a seguir explicitada.

O reordenamento do sistema capitalista mediante suas crises implicam reformas do Estado, que atingem a Educação Superior e, de modo especial, a gestão universitária. Desse modo, a gestão universitária é concebida segundo modelo empresarial com vistas a ser um instrumento de aproximação entre universidade e mercado. Dentre os “traços” característicos do modelo de gestão gerencial, tem-se: adequar a universidade ao perfil de organização social; modernizá-la por meio de aparatos tecnológicos da comunicação e informação; racionalizar os recursos financeiros; gerar maior produtivismo, entre outros. Nesse modelo, a participação é restrita ao aspecto da colegialidade, cuja autonomia não é valorizada. No caso da UFPA, a gestão universitária é exercida em meio a conflitos e contradições materializadas nas decisões dos Conselhos Superiores.

A gestão da UFPA, por meio dos Conselhos Superiores, vem se articulando aos princípios postos pela lógica vigente, promovendo um remodelamento do perfil organizacional por meio de adoção das políticas que expandem a privatização, o ensino à distância, os projetos pedagógicos dos cursos em consonância com as exigências mercadológicas, dentre outros aspectos. Em geral, a atuação dos conselheiros, por sua vez, não expressa uma representatividade político-acadêmica comprometida com as bases e o ideário de mudanças necessário ao fortalecimento da universidade com qualidade social.

## **O PERCURSO METODOLÓGICO**

*No plano da pesquisa, epistemologia, método e procedimentos técnicos se constituem como elementos indissociáveis em todo o processo de investigação que se desencadeia com o pesquisar, entretanto, este processo está longe de ser a-histórico.*

(PÁDUA, 2007).

Compreendemos, a partir do enunciado da autora, que o percurso metodológico ocupa um lugar importante para o alcance dos objetivos propostos para a investigação, pois inclui concepções que nortearão a abordagem, além das técnicas que possibilitarão o levantamento e a análise dos dados coletados. Todavia, em nenhum momento da construção da tese pudemos nos distanciar da ideia de que o fenômeno está ocorrendo em determinado contexto que é dinâmico e histórico.

No decorrer da análise, foi imprescindível considerarmos que os fatos políticos que envolvem a gestão universitária estão em construção numa sociedade que tem como centralidade os processos da produção capitalista e suas relações com o Estado neoliberal, como discorremos, anteriormente, na problematização.

Nesse sentido, consideramos indispensável a crítica radical, no decorrer da construção da tese, no sentido marxiano, pois a análise dos dados deveria nos levar à raiz do fenômeno estudado, desvendando suas determinações e manifestações concretas.

É possível ao pesquisador produzir a crítica radical a partir do momento em que passa a conhecer o meio no qual está inserido, na sua configuração mais ampla. Assim, busca apontar as determinações essenciais da sociedade capitalista e a lógica do sistema produtor de mercadorias, onde está em curso a gestão universitária, da qual ressaltará suas realidades, de acordo com os objetivos propostos.

Acreditamos que, se não construirmos a crítica radical, poderemos estar contribuindo para a naturalização das contradições que perduram nas relações sociais. E ao naturalizarmos, ocultaremos o fato de serem produtos da construção histórica da sociedade humana, portanto, passíveis de serem mudadas.

Sob esse pensamento, apresentamos o percurso metodológico que adotamos para alcançar os objetivos propostos para esta pesquisa.

## **A PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA**

Desenvolvemos uma pesquisa de cunho quanti-qualitativo, pois “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos [...] não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade a ser abrangida por eles interage, dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (MINAYO, 1993, p.22). Para a autora, a pesquisa quantitativa valoriza a explanação das causas e consequências das alterações dos fatos sociais, principalmente, por meio de dados objetivos.

O enfoque qualitativo se ocupa das interpretações desses dados ou do fenômeno social, possibilitando ao pesquisador a compreensão, a explanação e a especificação do fenômeno para que identifique e analise os seus significados, mediante um movimento constante entre as partes e o todo e vice-versa. Nesse sentido, Minayo (1993, p.105) esclarece que

Essas categorias modificam-se, complementam-se e transformam-se uma na outra e vice-versa, quando aplicadas a um mesmo fenômeno. De fato as duas dimensões não se opõem, mas se inter-relacionam como duas fases do real num movimento cumulativo e transformador, de tal maneira que não podemos concebê-las uma sem a outra, nem uma separada da outra.

Nessa perspectiva, a investigação de um caso em particular – a gestão na UFPA – requer a identificação e a análise de um contexto maior, no qual está situado; dessa forma, consideramos o princípio do movimento inerente ao enfoque dialético, onde ambos sofrem influências e se determinam.

Dado esse entendimento, compreendemos que a pesquisa quanti-qualitativa proporciona maior compreensão sobre o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que envolvem a investigação que ressalta a atuação dos Conselhos Superiores na gestão da UFPA, nesse caso, buscando entendê-los em suas essências e analisá-los criticamente.

Trata-se de um *estudo de caso* que possibilita um conhecimento mais profundo da gestão, na Universidade Federal do Pará, pois essa modalidade requer que o pesquisador se detenha em fatos inerentes às suas peculiaridades, embora precise situá-los no contexto maior. Entendemos que as políticas se materializam internamente, na UFPA, de forma particular, dado o seu processo de construção histórica, ao mesmo tempo em que são determinadas externamente pelos órgãos representativos do governo central. Justificamos, a seguir, a nossa escolha do estudo de caso, tendo como local de investigação a UFPA.

## **O ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso foi adotado para a realização da presente investigação, que focalizou, de forma particular, a gestão no âmbito da Administração Central da UFPA para percebermos seus movimentos, tensões e embates no processo de construção da política interna.

Compreendemos que, embora seja um caso particular, por se tratar da UFPA, as análises deveriam se situar dentro de um contexto maior, que é o das mudanças, em nível internacional, que incidem sobre a reforma da Educação Superior, em curso. Nisto, a contribuição do estudo de caso se dá na medida em que possibilita uma visão profunda, ampla e integrada do objeto nas suas múltiplas relações e determinações.

Defendemos que a investigação sobre a gestão universitária, na UFPA, não pode negligenciar os marcos históricos e legais, pois eles também expressam concepções, finalidades, questionamentos sobre o seu papel e função social. Daí a importância de considerarmos o contexto de onde emergem e onde estão inseridos, suas necessidades decorrentes e as condições objetivas em que se efetivam.

Levantamentos teóricos, documentais, observações e entrevistas realizadas até o momento em que demos por concluídos os registros desta pesquisa nos indicaram que, nessa instituição, a partir de 2001, vêm se incentivando “inovações” no modelo de gestão as quais perpassam a forma de planejamento, de organização administrativa e por fim, de condução da política interna. Como discorremos em nossa problematização, essas possíveis mudanças vêm de orientações externas e podem se materializar, de forma específica, aqui na UFPA, com ou sem discussão e debate, ou seja, passivamente.

Ainda quanto ao estudo de caso, buscamos apoio, teoricamente, em Yin (2005), que afirma ser esse tipo de estudo uma possibilidade para detectar e analisar as dimensões e relações do objeto a ser investigado de forma exaustiva e profunda, pois focaliza um fenômeno em particular sem que se perca de vista a dimensão do contexto no qual se insere.

Nessa perspectiva, o “caso” recebe importância, seja pelo que revela sobre o objeto seja pelo que representa no contexto mais abrangente. Nessas revelações, podem-se apresentar descobertas novas e com novos significados ou confirmar o já conhecido. Essas informações surgem a partir da adoção de instrumentos como observação, entrevistas, documentos, etc.

Dessa forma, o presente estudo de caso poderá contribuir para o desvelamento de uma realidade da gestão universitária e sua relação com os Conselhos Universitários da UFPA, focalizando, como mencionamos acima, uma instância em particular e buscando correlacioná-la às suas múltiplas determinações num dado contexto histórico.

Descrevemos, a seguir, mais detalhes sobre a UFPA, escolhida como o local de investigação.

## A UFPA COMO LOCAL DE INVESTIGAÇÃO

A UFPA é uma instituição que está sendo construída, cotidianamente, mediante as influências das políticas externas, bem como dos direcionamentos internos assumidos pela gestão superior. Essas políticas externas tendenciam a organização acadêmica de tal forma que, atualmente, as universidades, não somente a UFPA, estão num processo de homogeneização, dadas as marcas do mercado na educação<sup>17</sup>, pois tão fortes são as determinações e regulações que subordinam formal e concretamente as peculiaridades locais.

Em meio a essa tendência de homogeneização, ainda há resistências para manter a sua cultura que torna singular a sua identidade. Mas sabemos que é uma situação conflitante, pois a história do desenvolvimento da universidade, atualmente, caminha concomitante às demandas e necessidades do sistema capitalista. Sendo assim, a universidade tem seus objetivos, aspirações e pretensões, atreladas ao movimento da história do capital.

Mas em se tratando da UFPA como local escolhido para a pesquisa, onde levantamos os dados analisados e adiante, nesta tese, apresentados, necessário se faz pontuarmos algumas de suas características. Nessa direção, levamos em consideração que: 1) é uma universidade pública; 2) está situada no Estado do Pará e na região amazônica e, por isso, apresenta peculiaridades quanto à contribuição para o desenvolvimento da sociedade na qual se insere; 3) apresenta a gestão colegiada como instância de deliberação da Administração Central; 4) as suas políticas internas e externas articulam-se às regulações advindas da reforma universitária; 5) na década anterior, o Plano de Desenvolvimento Institucional (2001-2010), bem como outros documentos regulatórios, expressaram a modernização da gestão como possibilidade de melhorar a organização institucional (UFPA, 2002). E, por fim, 6) nela estamos inserida como docente, fato este que poderia contribuir para termos acesso aos dados.

De acordo com Chaves (2005, p.162), a Universidade Federal do Pará tem “[...] o compromisso de desenvolver educação, ciência e tecnologia apropriadas ao contexto amazônico e com o objetivo de atender às expectativas de desenvolvimento regional”. Sua estrutura administrativa vem passando por adequações, desde a fundação dessa Universidade, no final dos anos de 1950, pois alterações vêm sendo feitas nas suas bases legais, como no Estatuto e no Regimento Interno, bem como na composição dos Conselhos, além do que muitos foram os Reitores que ocuparam o cargo de administrador central. Atualmente,

---

<sup>17</sup> Como enfatizamos em nossa problematização.

encontra-se sob novas regulações e vem instituindo políticas internamente consentidas e que são emanadas do poder central.

### **A DELIMITAÇÃO TEMPORAL**

Quanto à temporalidade, considerando que a reforma do Estado vem ocorrendo desde meados de 1995, nossa investigação foi realizada nos anos pós-2000, a partir de quando vêm se materializando, nas universidades, as orientações dessa política reformista.

No período focalizado, na UFPA, ocorrem os processos de elaboração e implementação tanto do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2001-2010 quanto dos novos Estatuto e Regimento Interno, a adoção do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, eleições para reitores, sobre os quais incidem os ajustes estruturais, organizacionais e de gestão da universidade.

A lógica de gestão gerencialista aparece destacada nos documentos regulatórios, como o PDI 2001-2010, ao expressar que é

O principal documento orientativo da atual administração da UFPA e, na sua concepção traduz o sentimento e a percepção dos principais desafios do momento presente. Não se trata de um documento fechado e conclusivo, mas se configura como uma proposta básica para o início da implantação de um processo gerencial inovador. (UFPA, 2002, p.22).

Esse documento apresenta as orientações para a administração superior e demais dirigentes para que estes busquem a concretização das metas propostas, ao mesmo tempo em que auxiliam na implementação do processo gerencial, apresentado como marca de inovação na gestão.

Nessa década, em meio a mudanças e ajustes significativos na dinâmica organizacional, destacamos a alteração na estrutura organizacional da UFPA, com a criação de outras pró-reitorias, como a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) e a Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINT). E ainda, foram revitalizados os departamentos de gestão financeira e de avaliação institucional, dentre outros.

Foi um período marcado por eleições conturbadas para os cargos de Reitor e Vice-Reitor e por conflitos entre as categorias e a Administração Central. Em 2006, a UFPA aderiu

ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI)<sup>18</sup>, que previa a expansão das vagas por meio da criação de novos cursos, novas turmas, ampliação e melhoramento das estruturas físicas, contratação de mais professores, etc., bem como outras políticas polêmicas, como cursos à distância, cobranças de taxas, presença das fundações de apoio, dentre outras iniciativas.

## **AS FONTES DE INFORMAÇÕES**

Gatti (2002) enfatiza que, no percurso metodológico, precisamos eleger as fontes que poderão nos fornecer as informações necessárias e que serão detectadas por meio de um conjunto de procedimentos que encaminham o pesquisador em direção à busca do conhecimento em torno do objeto de estudo.

Na realização do presente estudo, propusemo-nos, primeiramente, fazer um levantamento bibliográfico para construção de arcabouço teórico da pesquisa, a partir da literatura pertinente em relação ao tema estudado, que é a gestão universitária e suas categorias de análise: participação e autonomia, em meio ao contexto do Estado capitalista.

## **LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO/CONSTRUÇÃO DO ARCABOUÇO TEÓRICO**

Para produzirmos a tese, recorreremos aos estudos de autores marxianos, pois acreditamos que estes nos fornecem compreensões que nos instigaram e contribuiram para refletirmos criticamente sobre o contexto do sistema capitalista e do Estado liberal, sobre a concepção de gestão nas universidades e sua incidência sobre a participação e a autonomia institucional.

Ao lado disso, estudamos os autores liberais para entendermos sob que perspectivas a reforma do Estado e o modelo de gestão gerencial vêm sendo defendidos, além de nos possibilitarem o entendimento de como a universidade, enquanto instituição social, pode estar ou não da concepção de organização social.

Construímos nosso referencial teórico pautando-nos pela leitura de obras de Karl Marx, porque este grande estudioso foi o precursor do estudo da sociedade moderna e capitalista e criticou o Estado enquanto comitê da burguesia e opressor da classe trabalhadora.

---

<sup>18</sup> Instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007).

E como já mencionamos, a gestão universitária não nasce por acaso, mas em meio a processos históricos, no desenvolvimento do sistema capitalista, além do que, pela organização política do Estado burguês, tende a se adequar às determinações deste.

Na construção da crítica radical sobre a gestão universitária no contexto da reforma do Estado, estudamos autores como Mészáros, Paro, Oliveira, Dourado, Groppo, Sguissardi, Chaves, dentre outros.

## **O ESTUDO DOCUMENTAL**

No estudo documental, fizemos levantamento, seleção e análise dos documentos que orientam a política da Educação Superior, em nível internacional, dentre os quais destacamos os que seguem.

√ Documento do Bando Mundial (1995) intitulado *La enseñanza superior: Las lecciones derivadas de la experiencia*.

Esse documento é considerado uma das maiores referências, em nível mundial, para a reformulação da Educação Superior, principalmente nos países em desenvolvimento. Nele encontramos diretrizes sobre as ações e estratégias que devem ser efetivadas de forma a promover uma bem sucedida reforma nesse nível de ensino.

Acreditamos que ele expressa o poder de intervenção que o Banco vem assumindo nas políticas econômicas e sociais dos países em desenvolvimento, além do que, suas orientações podem ser consideradas como uma espécie de receituário da política neoliberal que está sendo adotada na Educação Superior da região.

√ Os documentos da UNESCO, que é um órgão de representação mundial, cujo teor vem interferindo na definição do papel da educação superior e dentre os quais destacamos:

- *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior* (1995);
- *Educación: un tesoro a descubrir* (1996);
- *Declaración mundial sobre educación superior no século XXI: Visão e ação* (1998);
- *Marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação superior* (1998).

√ Do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD)<sup>19</sup>, analisamos documentos como:

- Uma nova gestão pública para a América Latina (1998);
- Carta ibero-americana de qualidade na gestão pública (2008);
- Gestão pública ibero-americana para o século XXI (2010).

No âmbito dos documentos nacionais, analisamos o Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995); a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2001); a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96; a legislação que institui o REUNI (Decreto nº 6.096/2007), dentre outros.

Na instituição pesquisada, fizemos levantamento e análise dos documentos que indicam o modelo de gestão adotado, bem como as modificações que vêm fomentando, dentre os quais, e dentre outros, Estatuto e Regimento Interno da UFPA, o PDI 2001-2010, os relatórios de gestão e as atas das reuniões dos Conselhos Superiores.

A importância do levantamento de documentos bem como a seleção dos seus dados relevantes e a respectiva análise se verificaram pela contribuição fornecida ao pesquisador, uma vez que representam os registros que não foram observados diretamente, mas que constituem uma rica fonte de informações.

Esses documentos trazem em seu conteúdo expressões da gestão concebida e empreendida no interior da universidade e fazem uma interface com as políticas públicas da década atual que trazem traços das profundas transformações das últimas décadas, decorrência também da modernização do processo produtivo, que maiores exigências fazem para as adequações da qualificação e formação dos profissionais para atuarem nos postos de trabalho.

#### **AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS**

Realizamos entrevistas semiestruturadas por possibilitar as informações importantes para o desvelamento de nossas questões de estudo, levantar questionamentos e esclarecimentos sobre informações contidas nas demais fontes, uma vez que a entrevista

---

<sup>19</sup> Mais informações sobre a organização e funcionamento desse órgão estão disponíveis em [www.clad.org](http://www.clad.org)

possibilitou o diálogo com os sujeitos da gestão da UFPA, portanto, foi enriquecedora para a coleta de dados.

A propósito, para Neto (1994, p.57),

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta de fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Através desse procedimento podemos obter dados objetivos e subjetivos.

Elas foram feitas com sujeitos das diferentes categorias, quais sejam docentes, discentes, gestores e servidores técnicos administrativos. O critério de seleção foi pautado por sua participação como conselheiros representantes de suas bases nos Conselhos Superiores – CONSUN, CONSAD e CONSEPE, no período da pesquisa.

Delimitamos, quantitativamente: – dois representantes dos docentes que também participam do Sindicato dessa categoria e um que teve atuação destacada na gestão de sua Unidade; – dois representantes discentes que também atuaram no Diretório Central dos Estudantes; – dois representantes dos servidores técnicos administrativos, sendo uma atuante em sindicato da categoria e outro em órgão da Administração Central; – dois representantes que atuaram como gestores, sendo um gestor de Unidade e outro da Administração Central.

Ao todo, entrevistamos nove sujeitos acadêmicos que forneceram informações sobre diversos aspectos da gestão da UFPA, como eleição para Reitor, elaboração do novo Estatuto da UFPA, elaboração do PDI 2001-2010, atuação dos Conselhos Superiores diante de temas polêmicos como cursos à distância, reformulação de projetos pedagógicos, pagamento de taxas, aprovação do REUNI, dentre outros.

Extraímos de suas falas as informações pertinentes que nos possibilitaram articular os Conselhos Universitários e seus processos de participação e autonomia em meio à gestão universitária da UFPA. Sob essa perspectiva, as entrevistas realizadas com esses sujeitos nos forneceram dados sobre a forma de escolha dos gestores, processos de planejamento interno, reformulação estatutária e a atuação dos Conselhos diante das políticas externas.

## A OBSERVAÇÃO NOS CONSELHOS SUPERIORES

Para obtermos informações da dinâmica instaurada num processo de discussão e tomada de decisão, utilizamos a técnica de observação direta. Desse modo, acompanhamos, como observadora, as reuniões dos Conselhos Superiores, durante o período de um ano<sup>20</sup>. Essas observações visaram clarificar algumas questões não transparentes nos documentos e outras relacionadas a alguns dados coletados nas entrevistas, que precisavam de melhores detalhamentos.

Dentre as questões que buscamos responder por meio de dados coletados na observação, citamos as seguintes: Qual o nível de participação dos conselheiros: são omissos, críticos, questionadores, propositivos? A quem eles representam: a si próprios ou as suas categorias? Como as deliberações são definidas? No caso de assuntos polêmicos e conflituosos, é feita uma consulta à comunidade acadêmica pelos seus representantes nos Conselhos? As deliberações dos Conselhos Superiores são assumidas pela comunidade acadêmica ou existem resistências? De modo geral, como é a dinâmica das reuniões dos Conselhos?

Nesse percurso, buscamos detectar e analisar as determinações, os movimentos, as tensões de configuração da gestão, no âmbito da UFPA, observando seu caráter multifacetado, revelando as implicações práticas, seus limites e resistências em meio às políticas hegemônicas e contraditórias.

Os dados coletados nos documentos, entrevistas e observação foram selecionados, categorizados e analisados com fundamentação teórica e compõem este trabalho científico.

## A ESTRUTURA DA TESE

No primeiro capítulo, *As concepções de gestão: transposição da lógica empresarial para o setor educacional*, tratamos teoricamente das concepções de gestão e da transposição da lógica empresarial para o setor social, como a universidade, buscando enfatizar que o conceito de gestão gerencialista vem se desenvolvendo em meio às exigências da reforma do Estado que visa transpor o modelo de gestão fabril, com algumas adequações, para as instituições sociais, dentre as quais as universidades.

---

<sup>20</sup> Setembro de 2010 a setembro de 2011.

O segundo capítulo foi intitulado *A gestão universitária segundo a lógica reformista do Estado neoliberal*; nele, a partir de documentos oriundos de organismos internacionais e do Estado brasileiro, analisamos as principais orientações que indicam a gestão gerencialista como modelo a ser adotado e quais suas principais características.

*A gestão universitária, na UFPA: participação e autonomia* é o título da terceira seção, na qual apresentamos a análise de como a gestão universitária expressa e concretiza a participação e a autonomia. A partir de dados coletados em entrevistas e documentos, destacamos e analisamos a gestão e a regulação, as eleições para dirigentes, a gestão e o planejamento, indicando os embates e as divergências.

No quarto capítulo, *Gestão, autonomia e participação, na UFPA: a atuação dos Conselhos Superiores*, apresentamos, a partir das observações diretas realizadas nas reuniões dos Conselhos Superiores, a análise de aspectos inerentes à prática do CONSUN, do CONSEPE e do CONSAD, que mostram o nível de participação e autonomia dos conselheiros, principalmente diante de assuntos polêmicos e conflituosos.

E, em nossas Considerações Finais, apontamos os principais resultados dos quais nos aproximamos ao longo deste trabalho investigativo.

# 1 AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO: TRANSPOSIÇÃO DA LÓGICA EMPRESARIAL PARA O SETOR EDUCACIONAL

*Em todos os diferentes modos de produção, nos diversos momentos da história e em todas as formações sociais, podemos encontrar a administração dos negócios públicos e privados, bem como o ordenamento e o controle dos fatores que garantem a produção e a reprodução da vida material, social e política.*

(LOMBARDI, 2010, p.23)

As concepções de gestão não surgiram do acaso ou de pensamentos abstratos, desconectados da realidade concreta, mas, como enfatiza Lombardi (2010, p.23) no destaque acima, “Em todos os diferentes modos de produção, nos diversos momentos da história e em todas as formações sociais”.

Em setores da dinâmica da sociedade, como na educação, em específico, na universidade, como evidenciado neste estudo, a gestão acontece na concretude da existência material, modificando-se de acordo com as transformações da sociedade, o que é reflexo, de acordo com Lombardi (2010, p.23), da “[...] produção e reprodução da vida material, social e política”.

Nos diferentes tempos históricos, a gestão apresenta determinada concepção, tendo sua identificação na própria concepção de sociedade, de instituições – como as universidades – e de homem que se almeja formar. Nas suas diferentes manifestações, vem assumindo distintas concepções com seus respectivos delineamentos teóricos e operacionais correspondendo aos anseios políticos que a condicionam.

Dada a dinâmica da sociedade, decorrente das transformações nas suas bases econômicas, como enfatiza Marx (2008), pensamos que as organizações e instituições tendem a acompanhá-las, pois repercutem no seu interior, alterando sua estrutura organizacional, em cujo âmbito a gestão é um de seus componentes importantes para a condução de sua proposta e alcance das suas finalidades.

É importante destacarmos, ao inferirmos sobre as transformações sociais e sua repercussão na gestão, que um dos marcos de sua expansão se deu com a Revolução Industrial, a partir da qual surgem as primeiras teorias da então denominada “administração”. Inicialmente, era limitada à administração de negócios empresariais, pois o grande mote

daquele momento da história da humanidade era o desenvolvimento das fábricas em pleno desenvolvimento e a crise do sistema capitalista. Posteriormente, surgem outras teorias, pois, assim como o sistema capitalista aprimorou o seu modo de produção, as teorias administrativas tenderam a acompanhá-lo e expandiram-se para além do piso da fábrica, adentrando os setores sociais. Importante ressaltar que, na contraposição da lógica do sistema, surgiram estudiosos que defenderam uma gestão pautada pela participação e pela democracia, de modo a reforçar o aspecto da autonomia nas instituições sociais, como nas universidades.

As teorias administrativas articuladas à forma de organização do Estado liberal e do modo de produção capitalista, paulatinamente, modificaram-se em alguns aspectos, devido às adequações exigidas pela transformação da sociedade. Atualmente, está em difusão um modelo de administração denominado *gestão gerencialista*, que apresenta características remanescentes das teorias cunhadas por Frederick Taylor, Henri Ford e ainda conta com contribuições de Max Weber, dentre outros, além de ser referenciado nos marcos regulatórios governamentais em nível nacional e internacional. Por outro lado, a gestão democrática e participativa é destaque nas bandeiras de lutas sociais e, também, na legislação educacional brasileira.

Lombardi (2010) enfatiza que a gestão vem se desenvolvendo de forma contextualizada, indicando-nos a existência de diferentes concepções marcadamente presentes em épocas distintas, principalmente, no pós-revolução industrial, cujos traços ainda são remanescentes até os dias atuais, uma vez que o contexto tem suas bases fundantes no sistema capitalista.

Assim sendo, esclarece o autor que a concepção e a materialização dos paradigmas de gestão tendem a se adequar às exigências do sistema capitalista, cujo mercado é a sua culminância e expressão presente, inclusive nas instituições sociais. Nessa direção, Marx (2008, p.57) expõe que “A riqueza das sociedades onde rege a produção capitalista configura-se em ‘imensa acumulação de mercadorias’, e a mercadoria, isoladamente considerada, é a forma elementar dessa riqueza”.

Para Marx (2008), a mercadoria é ponto central do sistema capitalista e sua culminância é o lucro. A riqueza material é expressa na acumulação da mercadoria e sua comercialização. Um processo que vem, gradativamente, por meio das políticas públicas, atingindo os setores sociais e que, cada vez mais, se aproxima das exigências mercadológicas.

Compreendemos, assim, que as concepções de gestão universitária correspondem ao modo de organização da sociedade e seu modo de produção, nos diferentes tempos históricos, e são por eles determinadas. Como o desenvolvimento da sociedade é dinâmico, as teorias e as práticas a elas associadas também se modificam e se materializam com características adaptadas à concretude dos espaços históricos onde se desenvolvem.

Desse modo, a gestão universitária, em nosso entendimento, vem, ao longo do seu percurso de desenvolvimento, assumindo distintas concepções, delineamentos práticos e operacionais. Atualmente, está sob as regulações que indicam o modelo gerencialista, alocado na educação pelos neoliberais do mundo empresarial ao inserir este setor social no processo mercadológico. Todavia, essa implementação não ocorre de forma linear, dados os conflitos decorrentes da imposição de modelos hegemônicos, que provocam reivindicações em torno de alternativas viáveis ao desenvolvimento social, como a gestão democrática, participativa e autônoma.

Dada a pertinência do tema em meio à movimentação histórica, buscamos retomar, sinteticamente, as concepções que antecedem a atual, denominada *gestão gerencialista*, nosso foco principal, neste estudo, uma vez que precisamos conhecer as principais características das concepções administrativas, pois elas influenciam e mantêm alguns de seus traços até os dias atuais, incidindo sobre o modelo de gestão assumido atualmente nas universidades.

Nessa perspectiva, abordaremos, neste capítulo, estudos sobre as concepções de gestão, fundamentando-nos em diversos autores que estudam o tema, como Giancaterino (2010), Lombardi (2010), Sander (2007), Groppo (2006), Robbins (2000), Paro (2008), dentre outros.

Inicialmente, apresentamos a definição e o uso dos termos *administração* e *gestão* para, na segunda subseção, destacarmos a *Teoria Administrativa Moderna* ou *Clássica*; a *Teoria de Administração Geral*; a *Abordagem humanística da administração*, a *Teoria sistêmica*, a *Concepção cultural* e a *Concepção crítica* de gestão. Neste estudo, colaboram Lombardi (2010), Robbins (2010), Corrêa e Pimenta (2010), Silva (2008), Sander (2007), Weber (1999), Bruno (1997) e Taylor (1966).

Em subseção posterior, discorreremos sobre o *modelo de gestão gerencialista* em meio às políticas neoliberais, destacando que a Educação Superior é tida como um objeto de mercantilização do capital e, ainda, sobre a gestão democrática e a autonomia institucional como alternativa para a construção da universidade com qualidade social. Buscamos

fundamentos teóricos em Afonso (2010), Oliveira (1997), Groppo (2006), Dourado (2006), Barroso (2005), Gentili (2001), Trindade (2001), Mancebo (1998).

## 1.1 DIFERENTES PARADIGMAS DE GESTÃO: DEFINIÇÕES CONCEITUAIS

Para entendermos as concepções administrativas, explicaremos, inicialmente, o sentido do termo *administração* com base teórica em alguns estudiosos do assunto. Giancaterino (2010) esclarece a origem latina do termo *administração*, que surge dos vocábulos ‘*adque*’, que significa direção, e ‘*minister*’, que quer dizer subordinação. Da união dos termos, deriva a palavra ‘*administratio*’ que, em português, significa *administração*. Os termos que compõem a palavra administração expressam a relação de subordinação existente na ação de administrar.

Lombardi (2010, p. 23) explicita que “A palavra ‘administrar’, no seu sentido etimológico, vem do latim ‘*administrare*’, que expressa o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados [...] se entende por ‘administração’ (do latim ‘*administratio*’) a própria ação de administrar.” (Grifos do autor).

A partir do enunciado do autor, temos o entendimento de que administrar significa comandar ou liderar pessoas na realização de atividades que devem ser exercidas; portanto, pessoas que atendem à “voz de comando” em um determinado processo produtivo que exige a realização do trabalho de forma racional, com eficiência e eficácia. Isso requer que a organização do trabalho seja planejada cuidadosamente e controlada pelo administrador.

Robbins (2000) afirma que, no sistema de produção fabril, os administradores exerciam uma função de destaque, pois sobre eles recaíam as exigências de encontrarem meios de suprir as deficiências e lacunas do processo de produção e, ainda, de representarem o dono da fábrica, quando este se ausentava fisicamente do local de trabalho.

As ações de planejar, operacionalizar e controlar a produção eram atribuições dos administradores, enquanto “representantes” dos interesses dos proprietários, do que podemos inferir que eram tidos como intermediadores entre o capital e o trabalho no sistema fabril. Entretanto, enfatiza o autor que, desde então, para a empresa ou outra organização obter sucesso que signifique maior lucro, o administrador precisa ser um sujeito empreendedor, o

que requer o exercício das suas habilidades e competências como atribuições necessárias ao modo de produção do sistema capitalista.

Na fábrica, o administrador era o gerente dessa comercialização, assumia a chefia e gerenciava as atividades, representando a figura do “dono da fábrica”, e sua maior missão era comandar a produção de tal modo que gerasse mais riqueza para o patrão, o que significa que havia uma classe de trabalhadores subordinados e explorados.

Sobre a origem do termo *gerenciar*, diz Braverman (1987, p.68) que “O verbo *tomonage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim que significa *mão*. Antigamente, significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*.”

O autor, ao detalhar esse significado, estabelece comparação entre um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote, num processo de adestramento de um animal, para impor-lhe sua vontade desde o nascimento, e um capitalista, que se empenha pela gerência (*‘management’*), num processo de controle do trabalhador para produzir o excedente.

Assim sendo, o administrador ou gerente assumia o poder central de comando dos seus subordinados e estabelecia o “elo” entre o dono da fábrica e a produção realizada pelos trabalhadores. Sobre esse aspecto, podemos inferir que essa lógica vem, gradativamente, ultrapassando o piso da fábrica, expandindo-se de maneira a se estabelecer nas instituições sociais, como as universidades. Por ser inerente ao sistema capitalista, entendemos que essa concepção se ramifica de forma a expressar a presença desse modo de produção marcado pelo acúmulo de mercadoria.

O termo administração passou a ser utilizado fortemente com a ascensão industrial, tornando-se inerente ao modelo de organização fabril, no percurso do seu desenvolvimento histórico. Nas últimas décadas, com a luta dos movimentos sociais, vem sendo substituído pela expressão *gestão*. Uma luta que, desde a década de 1970, no Brasil, vem se consolidando pelos sindicatos de professores e movimentos estudantis que reivindicavam e, ainda hoje, continuam lutando por espaços de debates, proposições, enfim, de participação nas decisões da gestão.

Devido às mudanças contextuais, o termo *gestão* passa a vigorar, principalmente, a partir das últimas décadas do século XX e início do século XXI. Os movimentos sociais em luta, nas décadas anteriores aos anos de 1990, reivindicaram um modelo de administração que permitisse participação e autonomia. Porém, com o advento da lógica neoliberal, outras qualidades foram atribuídas ao gestor, como o comando e controle.

Em meio a essa definição, de acordo com Gohn (2010), no universo de conceitos relacionados ao termo *gestão*, aparece, entre outras, a formulação do *conselho gestor*<sup>21</sup>, que também é uma bandeira dos movimentos sociais para que sejam institucionalizados como um mecanismo de participação e decisão colegiada, pois sua existência remonta a décadas anteriores, inclusive em algumas universidades, mas com características de atrelamento aos gestores e não à comunidade.

Sander (2007, p. 9) explica que “[...] os termos administração e gestão têm sido utilizados com diferentes significados, refletindo distintas influências políticas e pedagógicas, teóricas e práticas, ao longo da história da educação brasileira.”

De acordo com Groppo (2006), o termo *gestão* é derivado do latim ‘*gestio*’, que significa ‘ação de dirigir’; portanto, não perde a essência também estabelecida para *administração*. Paro (2008), discutindo a questão no âmbito da educação, afirma que há um entendimento de que *gestão* seria um termo mais amplo e aberto que *administração*, uma vez que este segundo estaria impregnado da conotação técnica de décadas anteriores. Acrescenta ainda que a gestão democrática implica participação e autonomia, que também são aspectos importantes nos espaços educacionais.

Gohn (2010), ao problematizar o tema da participação nas instituições sociais da atualidade, enfatiza que ela não existe de forma efetiva ou tem papel apenas coadjuvante, no sentido de meramente “auxiliar” a gestão, ou melhor, o gestor, uma vez que o poder político lança um “olhar” para os dirigentes, que a autora denomina, também, de “governantes de plantão”, enquanto a sociedade exerce a atribuição de movimentar a relação consumista e clientelística no mercado capitalista.

Para a autora, juntamente com a expressão gestão democrática e participativa, vem o tema da autonomia; porém, é uma autonomia controlada, em que o governo institucional cede às suas vontades e desejos em função do governo central, uma autonomia centrada nos agentes privados e não nos estatais, portanto, não na sociedade, mas no mercado.

Vale ressaltar, de acordo com Paro (2008), que a democracia, com participação e autonomia nas decisões em espaços colegiados de deliberações, e ainda, a eleição dos gestores pela instituição, que atualmente estão presentes nas regulações neoliberais, inicialmente eram bandeiras de luta dos movimentos sociais e não do interesse dos neoliberais.

---

<sup>21</sup> Para Gohn (2010), o conceito de *conselho gestor* aparece relacionado a outros, como governo local, poder local, esfera pública e governança local.

Compreendemos, anteriormente, a partir das abordagens dos autores referenciados, que a luta deve fortalecer, na universidade, a concretização de uma gestão democrática, com participação e autonomia como elementos fundantes para desenvolver uma instituição de caráter social e não mercadológico, contrapondo-se às ideologias neoliberais. Nessa direção, continuam cobrando dos governantes espaços privilegiados para o debate, para discussões em torno dos pontos e contrapontos relativos à concepção da universidade que se quer fortalecer.

Importante estarmos atentos para as distorções que a política neoliberal vem criando, a exemplo das legislações (as quais detalharemos no terceiro capítulo) que regulamentam a organização das instituições sociais e nas quais o termo *gestão* aparece juntamente com participação e autonomia, mas como formas de desobrigar o Estado de suas responsabilidades, uma vez que atribui àquelas as competências necessárias para alcançar os seus objetivos.

Desse modo, em algumas situações, o termo participação se confunde com produzir mais. Isso ocorre na relação contextual, na qual a gestão serve para organizar a forma de produção, seja numa dada empresa seja numa instituição universitária. Braverman (1987) alerta para esse aspecto ao mencionar que, no modo de produção capitalista, a atenção se volta para o sujeito produtivo, e produzir significa gerar mais lucro. Daí ser quase recorrente encontrarmos chamamentos como “participe de sua escola”, “seja um verdadeiro trabalhador da educação”, dentre outros.

A seguir, discutiremos o desenvolvimento da administração, considerando o modelo de organização social no contexto capitalista.

## **1.2 BREVE INFLEXÃO PELA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

Robbins (2000) ensina que o ato de administrar existe desde os tempos mais remotos, praticado, inicialmente, de maneira rudimentar e sem uma teoria sistematizada. Antes da Revolução Industrial, a administração se resumia a supervisionar as atividades dos trabalhadores, os estoques e os produtos a serem comercializados, consistindo num ato de verificação para que não ocorressem problemas com a produção; todavia, nessa compreensão, não existia preocupação com o sucesso ou o alcance de maior produtividade e lucratividade, como nos dias atuais.

Braverman (1987), ao estudar a origem da gerência, constata que essa forma de administrar existia desde tempo bastante remoto, pois surgiu em sua forma rudimentar quando os produtores artesãos foram reunidos em um mesmo espaço de produção. Enfatiza o autor que as funções de gerência surgiram pela exigência natural do próprio exercício do trabalho cooperativo. Nesse sentido, afirma:

[...] Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação, se tivermos em mente a necessidade de ter-se uma oficina e os processos, no interior dela, de ordenar as operações, centralização do suprimento de materiais, um escalonamento mesmo rústico das prioridades, atribuição de funções, manutenção dos registros de custos, folhas de pagamento, matérias-primas, produtos acabados, vendas, cadastro de crédito e os cálculos de lucros e perdas. (BRAVERMAN, 1987, p.58).

Ao historiar o processo de gerência, enfatiza esse autor que esta foi se tornando cada vez mais uma presença constante, pois as empresas, como estaleiros e fábricas de viaturas, exigiram a mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho, como os de engenharia civil. Posteriormente, o mundo empresarial foi se complexificando com o surgimento das novas indústrias<sup>22</sup>. Isso exigia funções de organização e coordenação do trabalho que, na indústria capitalista, assumiram a forma de gerência.

A busca de maiores lucros se intensificou com a Revolução Industrial, que marca o estágio imperialista do desenvolvimento do sistema capitalista, colaborando para a superação da etapa anterior e, segundo Marx (2008), para o fortalecimento do modelo de produção fabril, tido como ponto central do sistema econômico das sociedades mercantis daquela época.

Desde então, a organização das sociedades, principalmente as ocidentais, vai se complexificando cada vez mais, a partir do final do século XIX, com o advento da era industrial. Notadamente, a presença discreta da administração existente até meados desse século é superada pela crescente intensificação da era industrial e tecnológica, em meio à expansão do sistema capitalista.

A Revolução Industrial provocou o aperfeiçoamento das ideias sobre a administração, pois esse estágio do sistema capitalista suscitou a ampliação da comercialização em grande

---

<sup>22</sup> As indústrias novas possuíam pouca experiência manufatureira anterior – entre elas, as refinarias de açúcar, fábricas de sabão e destilarias – ao mesmo tempo em que desenvolviam vários processos importantes, como fundição de ferro, laminaria de cobre e latão, equipamento bélico, papel e pólvora, que foram transformados (BRAVERMAN, 1987).

escala, o que passou a exigir técnicas de gerenciamento aperfeiçoadas e capazes de articular as áreas financeiras, de produção e administrativa das fábricas.

Braverman (1987), ao estabelecer uma comparação da administração na manufatura com a das fábricas, afirma que, na primeira (manufaturas), tratava-se de um procedimento elementar, mas, com a nova indústria, o capitalista, lidando com o trabalho assalariado, cuja hora produtiva ou não produtiva representa custo, e, pressionado pela necessidade de exigir um excedente e acumular capital, criou uma arte inteiramente nova de administrar, que era muito mais completa, autoconsciente, calculista, portanto, racionalista e produtivista.

Para o autor, como o controle dos trabalhadores sem a centralização do emprego estava muito difícil, a gerência assumiu o requisito de reunir os trabalhadores sob um único teto: a fábrica. Com isso, houve várias mudanças, como a imposição de horas regulares de trabalho, com a finalidade de produzir excedente nas condições técnicas existentes. Com isso, houve maior controle do trabalho e organização do tempo produtivo, para evitar desperdício de recursos.

Desse modo, a gerência está relacionada à forma de controle do trabalhador e ao parcelamento do trabalho, de acordo com o tempo destinado para a produção. Nesse sentido, enfatiza Braverman (1987) que a divisão do trabalho foi o mais antigo princípio inovador do modo capitalista de produção e que, ainda hoje, permanece como elemento fundamental na organização industrial.

O capitalismo subdividiu sistematicamente o trabalho em cada especialidade produtiva e em operações limitadas, dentro da organização fabril, de modo que gerou uma separação entre os trabalhadores, mesmo se estavam dentro de um espaço físico limitado, que era a fábrica.

Ocorreram, com o capitalismo, o parcelamento do processo do trabalho e o desmembramento do trabalhador. Ao mesmo tempo, retira-se o controle das “mãos” do trabalhador, sendo este recolocado sob o controle do patrão, por meio da supervisão do gerente. Em relação ao capitalista, afirma Braverman (1987, p.76) que “Ele pode agora contar os seus ganhos em duplo sentido, não apenas na produtividade, mas no controle gerencial, visto que aquilo que fere mortalmente o trabalhador é neste caso vantajoso para ele.”

No contexto do capitalismo industrial, é importante notar, de acordo com Sander (2007), que, embora o ato de administrar seja uma prática milenar, somente com a consolidação da Revolução Industrial é que vem ocorrendo seu estudo sistematizado, em

razão das necessidades impostas pela nova lógica de organização dos espaços sociais, sejam eles públicos ou privados.

Os primeiros estudiosos da administração problematizaram a organização do trabalho no interior das relações capitalistas de produção. Estes, para Braverman (1987), são considerados “peritos em gerência”, por seu grande destaque no advento industrial. Neste sentido, afirma:

Entre esses homens e o próximo passo, a formulação completa da teoria da gerência em fins do século XIX e princípios do século XX, há uma lacuna de mais de meio século, durante a qual verificou-se um enorme aumento no tamanho das empresas, os inícios da organização monopolística da indústria, e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção. (BRAVERMAN, 1987, p.83).

Segundo Braverman (1987), a gerência científica significa um empenho em aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em expansão. Entretanto, faltavam-lhe atributos de ciência, porque suas pressuposições refletiam um ponto de vista que era a perspectiva da produção capitalista, valorizando, assim, o capitalista, no quadro de relações sociais antagônicas. Estava, portanto, a serviço de um grupo com interesses específicos, ao investigar a adaptação do trabalho às necessidades do capital.

O sistema capitalista, em meio às suas crises, cada vez mais vem exigindo modernização seja no âmbito da industrialização, seja nos demais setores da sociedade, e ao se ampliar, busca corroer as bases da sociedade com suas características mercadológicas, expandindo-se como referência de paradigma organizacional e de gestão das instituições, como as universidades.

Desse modo, o modelo de administração da organização fabril é inserido nas instituições sociais, como as universidades, que perdem gradativamente suas características naturais e se aproximam das características mercadológicas. Nesse processo, o Estado e os sujeitos da instituição, como os gestores, são agentes de consentimento, mesmo se grupos na contramão dessa ideologia resistem aos ditames da ordem vigente, contrapondo-se e apontando novas alternativas para além do mercado.

Para Sander (2007, p.11), “A preocupação com a busca do conhecimento na administração pública e na gestão da educação tem sido e vem sendo uma constante na história das instituições sociais e educacionais em todo o mundo.” Segundo o autor, essa

lógica desenvolvimentista do capitalismo eleva o processo mercantil como possibilidade de crescimento do sistema, em nível planetário; no entanto, acarreta problemas para a humanidade, pois, com isso, vem a secundarização da subjetividade humana e da postura política, uma vez que a vida material é determinante dos demais processos constituintes da existência do ser humano.

Marx (2008) enfatiza que, no mundo capitalista, a vida material é que determina a produção de ideias, de representações e da consciência, uma vez que a consciência é determinada pelo modo de vida de cada homem e por suas condições de existência. Na esfera mercantil, os princípios da formação política e do pleno desenvolvimento da subjetividade humana dão lugar à racionalidade científica, à maior produtividade e à lucratividade, em cujo âmbito o processo mercantil se coloca como centralidade da organização social e política.

Compreendemos, assim, que os homens são condicionados pela capacidade de produção, advindas das suas forças produtivas, das condições de produção e das relações estabelecidas; portanto, a partir da concretude da vida é que se desenvolvem os pensamentos ideológicos, as posturas políticas e demais capacidades inerentes ao ser humano. Em sentido mais amplo, a produção humana e os meios necessários à sua sobrevivência implicam organizações sociais e políticas da sociedade, numa relação de interdependência.

Nesse cenário produtivista, enfatiza Marx (2008) que o lucro advindo do trabalho desenvolvido nas fábricas torna-se mais importante que o trabalhador e suas condições de existência. Nessa relação, a racionalização com vistas à produção cada vez maior do lucro enriquece o dono da fábrica e nega os princípios políticos e a autonomia dos indivíduos que, sob essa ideologia, tendem a se acomodar e conceber esse processo de exploração como um fenômeno natural ou, de outro modo, se contrapõem e clamam por mudanças.

Na obra *A ideologia alemã*, Marx e Engels enfatizam que são os indivíduos determinados que produzem as relações sociais e políticas, também determinadas historicamente pelo modo de produção capitalista que gera as divisões de classes sociais.

Para Corrêa e Pimenta (2010), essa fase do capitalismo pela via da industrialização é contraditória: traz consigo, por um lado, a ideia de organização de todos os setores sociais pautada pelo avanço da razão, da liberdade, da ordem e do progresso; e por outro, a desestruturação da classe trabalhadora e sua autonomia.

Esse modelo de organização social, no qual se desenvolve a administração, busca, na ciência, o aprimoramento de suas técnicas racionais e novos conhecimentos que não serão

usufruídos por todos os sujeitos, mas somente por alguns grupos privilegiados da sociedade. Nesse sentido, a formatação da administração de acordo com o padrão organizacional da sociedade com divisão de classes sociais perpassa a produção de conhecimentos científicos de acordo com as exigências dos grupos dominantes econômica e socialmente.

Para Marx e Engels (2001, p.25), “A produção de ideias, de representações e da consciência está ligada à atividade material e ao comércio material dos homens; é a linguagem da vida real. [...] São os homens que produzem as suas representações, as suas ideias [...].”

Compreendemos, a partir do enunciado dos autores, que, para o setor educacional, os princípios e as características do modelo de administração assumidos pelos setores empresariais são transpostos pela via do processo de formação, uma vez que os trabalhadores são formados pelas instituições educacionais, dentre as quais a universidade; portanto, na lógica capitalista, estas não têm autonomia para agir na contramão do sistema fabril, ao contrário, precisam comportar-se como colaboradores.

É o atendimento dos processos de transformação da vida material que possibilita entender como vêm acontecendo as mudanças na organização e nas concepções de gestão ligadas ao ideário de sociedade e de homens que se almeja formar. A forma como as instituições universitárias se constituíram, com seus regulamentos, normas e leis criadas para respaldar e organizar o seu funcionamento, pautadas por concepções que correspondem ao modelo de sociedade que se quer fortalecer e ao tipo de sujeitos que se quer formar.

Diz Braverman (1987, p.69) que

Não era o fato de que a nova ordem fosse ‘moderna’, ou ‘grande’, ou ‘urbana’ que criava a nova situação, mas sim as novas relações sociais que agora estruturam o processo produtivo, e o antagonismo entre aqueles que executam o processo e os que se beneficiam dele, os que administram e os que executam, os que trazem à fábrica a sua força de trabalho e os que empreendem extrair dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista.

O excerto acima nos leva a elencar as características fundantes da gerência científica. De acordo com Braverman (1987), destacam-se: (A) *A separação de trabalho mental do trabalho manual*, alargando o distanciamento entre os que controlam o trabalho e os que o executam, o que não requer a presença direta do supervisor no local da atividade, pois cabe a este delegar as funções e suas execuções.

Disso decorre a separação entre *(B) concepção e a execução*, passando o processo do trabalho a ser dividido por lugares e grupos distintos de trabalhadores. Em determinados espaços, são desenvolvidas atividades produzidas pelo grupo que executa os processos físicos da produção e, em outro, o grupo que planeja, calcula, arquiva, enfim, pensa o processo do trabalho.

Desse modo, Braverman (1987) esclarece que o projeto é concebido antes de ser materializado, bem como se tem uma visão prévia das atividades de cada trabalhador antes mesmo que estes tenham efetivamente começado; as funções são definidas, portanto, previamente, e os resultados são previstos com antecedência; isso envolve, também, o modo de sua execução e o tempo que consumirá. Uma vez começado o processo da produção, este é rigorosamente verificado e controlado, para atingir o resultado em cada fase projetada.

Essas perspectivas, no decorrer do desenvolvimento da sociedade capitalista, foram transpostas, com os ajustes necessários, para o escritório gerencial e para as instituições sociais. Notadamente, encontramos trabalho manual sendo executado de forma mecanizada e rotineira por trabalhadores operários ou por categorias mais baixas de empregados supervisores. Assim, diz Braverman (1987, p.112) que “As unidades de produção operam como a mão, vigiada, corrigida e controlada por um cérebro distante.”

O controle inerente à gerência moderna atrela as atividades de produção ao centro gerencial, que determina, supervisiona e cobra os resultados. Ressalte-se que cada atividade é prevista, pré-calculada, experimentada, comunicada, atribuída, ordenada, conferida, inspecionada, registrada, através de toda a sua duração e também após sua conclusão. De acordo com Braverman (1987, p.112), “O resultado é que o processo de produção é reproduzido em papel antes e depois que adquire forma concreta.” O que indica a existência de prestação de contas que relaciona o processo ao produto final, considerando a relação custo-benefício, tempo-produção, dentre outros.

Outro aspecto abordado por Braverman (1987) é quanto a *(C) A separação de mão e cérebro*, considerada uma importante medida na divisão do trabalho, assumida pelo modo capitalista de produção. Esse “traço” da gerência vem perpassando as diferentes fases do sistema capitalista, sendo presença em todos os seus espaços de produção, seja a fábrica seja a universidade. Com a ampliação da escala de produção, com o advento de sofisticados recursos na empresa moderna, com o alargamento da acumulação de capital bem como a “aliança” estabelecida com o Estado, foi possível institucionalizar essa separação de um modo sistemático e formal.

Mas antes de se chegar a esse nível, o século XX foi marcado por diversas teorias, sistematizadas na perspectiva de oferecer ideias, métodos e técnicas com vistas a favorecer o sucesso dos administradores/gestores à frente das ações das organizações de todos os setores econômicos, políticos e sociais.

### 1.3 AS RAÍZES TEÓRICAS DO MODELO GERENCIALISTA

Lombardi (2010) argumenta que a moderna administração teve como objetivo a criação de estratégias organizacionais articuladas de modo a disciplinar o trabalho em função de maior produtividade e ampliação do lucro. Para o autor,

[...] Essa administração, fundada numa lógica de racionalização do trabalho, no aumento da produtividade e na ampliação da lucratividade, foi originada para coordenar os trabalhos dos operários nas fábricas e, por analogia ao trabalho fabril, para controlar as pessoas ou órgãos nas mais diversas atividades sociais e políticas. (LOMBARDI, 2010, p.24).

Observa-se que a administração era baseada numa divisão do trabalho, no interior da fábrica, que se refletia na organização da sociedade e do Estado. Esse parcelamento das atividades específicas distanciava o trabalhador do controle de sua produção, uma vez que a atribuição de supervisionar e cobrar se destinava ao gerente.

Diz Braverman (1987, p.68) que “O controle é de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita e explicitamente por todos os teóricos da gerência.” Disso entendemos que a gerência eficaz implica controlar as ações desde o planejamento, durante a execução e na avaliação do resultado.

Esse conceito relaciona-se ao estudo de Taylor publicado, em 1911, na obra *Princípios da Administração Científica* e baseado nas suas observações realizadas em oficinas das fábricas, com o objetivo de encontrar o método científico mais eficiente para a realização das atividades dos operários.

Esse pesquisador buscou encontrar meios de potencializar a racionalização dos recursos e os princípios administrativos que pudessem gerar produções com mais efetividade, sob o comando do gerente competente, que controla as atividades e presta contas ao patrão,

focalizando principalmente o resultado alcançado. Sobre a gerência científica, Braverman (1987, p.83) argumenta:

É impossível superestimar a importância do movimento da gerência científica no modelamento da empresa moderna e, de fato, de todas as instituições da sociedade capitalista que executam processos de trabalho. A noção popular de que o taylorismo foi superado por escolas posteriores de psicologia industrial ou ‘relações humanas’, que ele fracassou – por causa do amadorismo de Taylor e suas opiniões ingênuas sobre a motivação humana ou porque provocou uma tempestade de oposição ao trabalho ou devido a que Taylor e vários sucessores jogavam trabalhadores uns contra os outros e às vezes gerências também – ou que está fora de moda, porque certas categorias tayloristas, como chefia funcional ou seus esquemas de prêmio incentivo, foram descartadas por métodos mais requintados: tudo isso representa lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência.

Pelo enunciado do autor, evidencia-se o significado, para a organização capitalista, do estudo desenvolvido por Taylor, ao apresentar mecanismos da racionalidade e da instrumentalidade utilizados pelas instituições capitalistas que, por meio do trabalho, requerem a supremacia do mercado, com maior produção e lucro.

Para Taylor (1966), na administração de uma determinada fábrica, era necessário o conhecimento científico, a harmonia entre os trabalhadores e a cooperação, de modo que gerasse a máxima produção, ao mesmo tempo em que cada trabalhador se desenvolvesse de forma eficiente e com prosperidade e, por fim, que se evitasse a “vadiagem no trabalho” ou desperdício de tempo e recursos financeiros.

Para que houvesse maior eficiência, produção e prosperidade, Taylor defendeu a qualificação do trabalhador e do administrador para que se tornassem mais eficientes e produtivos. Na sua obra, enfatiza que

[...] o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administrador, deve ser a formação e aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com as suas aptidões naturais. (TAYLOR, 1966, p. 30).

Desse enunciado, podemos extrair a relevância que à formação é atribuída, para que os trabalhadores postos no mercado, sejam estes operários ou administradores, possam corresponder às premissas do capital.

Para que haja prosperidade, enfatiza Taylor (1966, p.25), há a necessidade do “[...] aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais.” Para o autor, a máxima prosperidade compreende grandes lucros para o empregador e desenvolvimento em mais alto grau para todos os ramos de negócios, bem como salários mais altos para os trabalhadores, não para que vivam com melhores condições materiais, mas para que produzam mais e, assim, gerem mais lucro.

O autor articula prosperidade com produção, como analisa a seguir:

Ninguém ousará negar que o indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente consegue o máximo rendimento [...] Em uma palavra, o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção. (TAYLOR, 1966, p.29).

Com eficiência, também se evitaria a perda de tempo na produção, considerado por Taylor (1966, p.31) como “vadiagem no trabalho”, que significa “Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária [...]”. Porém, se cada trabalhador desenvolvesse suas atividades na mais íntima cooperação com a gerência, poderia aumentar em média o dobro da produção. E cooperar com a gerência significa acatar suas orientações e produzir o lucro, portanto, seguir determinações segundo a lógica do capital.

Para esse teórico, são princípios fundamentais da administração científica: 1) o desenvolvimento de um método científico para o trabalho dos operários; 2) o estabelecimento de processos científicos de seleção e treinamento do operário; 3) a cooperação entre as gerências e os operários; e 4) a divisão do trabalho do operário de acordo com a sua especialidade.

Em se tratando da substituição dos métodos empíricos por métodos científicos, Taylor (1966) enfatiza que disso decorrerá economia no tempo para produzir e aumentar o rendimento. Mas isso é possível mediante a eliminação dos movimentos desnecessários dos próprios trabalhadores e das máquinas, além do que, os movimentos lentos e ineficientes deveriam ser substituídos por movimentos rápidos e por melhores instrumentos.

Quanto à divisão do trabalho entre a gerência e os trabalhadores, Taylor (1966, p.42) registra que “A fim de que o trabalho possa ser feito de acordo com leis científicas, é

necessário melhor divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador do que atualmente observada em qualquer dos tipos comuns de administração.”

O trabalhador somente conseguiria, de forma efetiva, realizar suas atividades, mediante as orientações do gerente, uma vez que, por ser subordinado, apresentava deficiência para compreender conhecimentos científicos. Portanto, Taylor (1966) atribuía capacidade de conhecimento intelectual somente ao gerente, fato este que refletia a dicotomia entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, como já enfatizamos.

Nessa direção, afirma Taylor (1966, p.40) que “[...] o operário, ainda que mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente”, uma vez que todas as atividades deveriam ser realizadas com planejamento e estudo científico.

Para uma maior cooperação entre chefia e trabalhador, os administradores poderiam buscar auxílio nos conhecimentos científicos para melhor orientar e auxiliar os operários, para que estes executassem bem suas tarefas. Desta forma, o gerente assumia muitas responsabilidades, dentre as quais as funções de planejar a execução das atividades para alcançar as metas e objetivos estabelecidos, que se traduzem em lucro. Portanto, para Taylor (1966, p.42), “Esta cooperação estreita, íntima e pessoal, entre a direção e o trabalhador, é parte essencial da administração científica ou administração das tarefas.”

Para Silva (2008), a aplicação do método científico contribuiu para a análise dos problemas organizacionais, uma vez que substituiu o pensamento indutivo pelo pensamento dedutivo. Nessa linha teórica, a organização é um instrumento importante de produção, o operário é um sujeito sem iniciativa e participação, cabendo a ele somente acatar as ordens do gerente que determina as suas tarefas baseado na análise científica do trabalho nas oficinas de produção.

O autor ressalta, ainda, que não há integração e cooperação dos níveis mais altos da organização, mas requer racionalidade clássica, pois cada trabalhador é tido como um “homem econômico”, interessado em maximizar os rendimentos monetários; portanto, é um ser individual e não um ser coletivo.

Para Corrêa e Pimenta (2010), a teoria de administração científica enfatiza a necessidade de executar uma determinada tarefa com a máxima eficiência pelo indivíduo que

a executa, o “operário-massa”, gerando, ao mesmo tempo, o acirramento entre as formas de trabalho desenvolvidas pelos que administram e pelos que executam.

Compreendemos que o ponto central dessa teoria envolve uma forma de organização e administração centrada na racionalidade técnica, controlada pela figura do gerente que administra os saberes, os tempos e os movimentos dos operários para a produção do trabalho, de suas vontades e de suas consciências, sob a lógica da cooperação e da unidade em prol do interesse comum, que é a produção, e seu resultado, que é o lucro.

Nessa perspectiva, cabe à administração promover o equilíbrio entre objetivos pessoais e organizacionais, como mecanismo de superação de conflitos, buscando impedir a luta de classes, mascarando as divergências entre o capital e o trabalho, e, ao mesmo tempo, agindo como possibilidade de integrar, pela via da administração, as demais funções. Aspectos esses que difundem a hegemonia em torno da engenharia norteadora do modo de produção industrializado e que acirram as diferenças entre as classes sociais.

Corrêa e Pimenta (2010, p.26) argumentam que,

Neste contexto, a apropriação da produtividade geral, a compreensão da sua natureza e do domínio sobre ela define a existência de um corpo social que se apresenta como o grande pilar de sustentação da produção e da riqueza. Além disso, configura-se a necessidade de avaliar e medir as enormes forças sociais assim criadas e aprisioná-las nos limites que são necessários para conservar como valores centrais os valores criados pelo capitalismo. As forças produtivas e as relações sociais figuram para o capital como meios para a construção de sua base.

Na concepção pautada pelo modo capitalista de desenvolvimento produtivo, pela via da estrutura fabril, é a gerência quem pensa, planeja e encaminha as determinações prescritas aos executores, que intensificam suas atividades repetitivas, ao mesmo tempo em que as fragmentam. Dessa forma, o trabalho e a organização administrativa desses últimos atendem às necessidades do capital, expressando a sua forma de dominação econômica e política.

Marx (2008) argumenta que, para o capital, as forças produtivas e as relações sociais permeiam sua base de desenvolvimento sem as quais não poderia existir produção e lucro. A partir do enunciado do autor, entendemos que essa perspectiva de maior produção, inerente ao mercado, é transplantada para as instituições sociais, como as universidades, também por meio da sua forma de administrar, que requer maior controle e resultado. Entendemos, assim,

que a universidade é um importante setor de desenvolvimento social, por ser um instrumento que colabora para a sustentação, reprodução e ampliação do sistema capitalista.

O processo de transposição de administração desse modelo fabril para a instituição universitária é objetivado nas regulações das políticas públicas que visa adequá-la, de acordo com as exigências atuais, mas sem perder sua essência que é baseada num modelo de organização compartimentado, com uma gestão que estabeleça atrelamentos ao poder central do Estado e vise, sobretudo, maior produção com menor custo financeiro e sem desperdício de tempo.

Para Corrêa e Pimenta (2010), no âmbito educacional, a administração gerencial é entendida como um instrumento que, sobretudo, visa à reprodução de uma educação massificada para os trabalhadores; para tanto, precisa desenvolver um arcabouço de funções necessárias à concretização de seus objetivos: planejamento, organização, coordenação, avaliação e controle.

#### **1.4 CONTRIBUIÇÕES DE FORD PARA A TEORIA MODERNA DE ADMINISTRAÇÃO**

Na propagação da *Teoria Moderna de Administração*, Henri Ford contribuiu para o aperfeiçoamento da Teoria Clássica de Administração ao ampliar o conceito de eficiência, a partir de observações feitas na fábrica de automóveis. Nisto, percebeu a importância do planejamento e da execução. Inferiu que, na relação entre o planejamento e a execução, cabe aos técnicos o planejamento e aos operários, a execução dos trabalhos que lhes são designados, sem perder de vista a obrigação de adaptarem os seus movimentos à velocidade da esteira rolante, e ainda, com economia de material e tempo para a execução da atividade, para, desse modo, produzir mais resultados em menor tempo e com menos custo financeiro. Silva (2008, p.120) esclarece que “O que caracterizou Ford foi ter utilizado todas essas contribuições e posturas com os objetivos de tornar sua empresa eficiente, sendo compreendida a eficiência de um lado como produção, motivação e salário, e, de outro, como custos e preços mínimos.”

Desse modo, compreendemos que a teoria administrativa de Ford, assim como a de Taylor, é baseada na produtividade, ou seja, o cerne do processo de produção é obter o máximo de produtos num determinado período de tempo e sem desperdício de recursos.

Isso requer que o trabalhador intensifique sua força de trabalho para aumentar a capacidade de produzir lucro, mas com economia, na medida em que produza mais e com menos desperdício de matéria-prima e tempo. Sob esses princípios, Ford pautou sua teoria sobre produção em massa, em série e em cadeia contínua e defendeu pagamento de altos salários para que os trabalhadores, ao terem melhores condições de vida, tivessem motivação para produzir cada vez mais.

Nesse sentido, entendem Corrêa e Pimenta (2010) que essa teoria se fundamenta

Numa crescente desumanização do trabalho, onde a lógica é a cadência e o ritmo, definindo a intensidade e a fragmentação instaladas pelos gestos repetidos e pela memória destes gestos, instaurando a monotonia e recusando a criatividade e a possibilidade do diverso, do não-prescrito. (CORRÊA; PIMENTA, 2010, p.25).

A produção em massa contribuiu para que os produtos fossem vendidos a preços mínimos e, assim, não ficassem estocados, dando retorno econômico ao patrão. Mas isso somente foi possível com o aumento da produtividade do operário.

Importante frisarmos que, para Tragtemberg (1992), o estudo da Teoria da Administração passa pela legitimação burocrática do poder, seja privado seja público. É uma teoria de caráter repressivo, pois centra na adaptação e no controle do homem. Portanto, necessário se faz estudar a Teoria Geral da Administração também como ideologia, entendida por Tragtemberg (1992, p.16) “[...] como falsa consciência da realidade, ao mesmo tempo, operacionais em nível técnico”, por serem teorias que acontecem na dinamicidade, por meio de representações do pensamento intelectual, articulados com o contexto do desenvolvimento do capital.

Enquanto ideologia, Tragtemberg (1992, p.22) afirma que “O segredo da gênese e estrutura da Teoria Geral de Administração, enquanto modelo explicativo dos quadros da empresa capitalista deve ser procurado onde certamente seu desenvolvimento mais pujante se dá: no âmbito do Estado.”

## 1.5 A TEORIA GERAL DE ADMINISTRAÇÃO, SEGUNDO FAYOL E WEBER

Outra teoria que se destacou foi a *Teoria da Administração Geral*, nas concepções de Henri Fayol e Max Weber que, segundo Robbins (2000, p.491), “[...] consideravam o tema da administração na perspectiva da organização como um todo.”

Fayol contribuiu ao formular uma teoria conhecida como a *Teoria Clássica da Administração*, cujo cerne ultrapassa o limite da fábrica e atinge todos os setores sociais, além do que, pela primeira vez, distingue a prática da administração como algo específico em relação a contabilidade, finanças, produção, distribuição e outras atividades empresariais, atribuindo maior especificidade ao trabalho do administrador.

De acordo com Robbins (2000, p. 491), para Fayol, “A administração era uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos na empresa, no governo e mesmo em casa.” Detectou de suas observações a necessidade de articular a teoria administrativa com a prática empírica, enfatizando a importância da habilidade administrativa para o desempenho organizacional em todos os setores.

Percebeu, assim, a importância exercida pelos gerentes, passando a focalizar, principalmente, o trabalho desses sujeitos. Esse interesse surgiu devido ao fato de ser administrador de uma grande empresa e observar que os demais administradores teorizavam, mas, na prática, suas ideias e propostas eram revestidas de contradições e não alcançavam as expectativas desejadas o que, para Fayol, se traduzia como consequência da falta de formação e domínio da função.

Análoga a essa percepção, acreditava que toda forma de organização envolvia uma prática de administração. Diante disso, ressaltou a necessidade de profissionalização e do ensino da administração, pois os administradores precisavam de uma formação que os habilitasse a adquirir qualidades físicas, mentais e morais específicas ao desenvolvimento da função de administrar, além de conhecimentos gerais e específicos sobre o exercício administrativo. No entanto, as qualidades assim como os conhecimentos seriam relacionadas às experiências adquiridas no exercício do próprio trabalho executado. Segundo Silva (2008, p.140), “Fayol estudou cientificamente a tarefa do dirigente, em que os fatores fixos são capital, expedientes, ferramentas ou instrumentos, processos e valor técnico – o fator variável é a administração [...]. Fayol parte da chefia ou da direção, e não do homem-operário.”

Entendemos que essa teoria enfatiza que as organizações sociais e, especificamente, as educacionais têm como primeira missão o estudo da aprendizagem, do ensino, da supervisão e da pesquisa, aplicados ao sucesso da administração focalizada na figura do gerente.

O poder de decisão ocorre de forma vertical, pois o comando é concentrado em uma cúpula pensante: os técnicos. Esse modelo de organização valoriza o sistema de papéis, pois, para este, importa o papel/função que o trabalhador assume e desenvolve e o quanto estes estão em harmonia com a administração central.

De acordo com Silva (2008), a Teoria Clássica de Administração, na perspectiva de Fayol, assume a possibilidade de identificar os princípios e as habilidades que são bases para a administração eficiente e produtivista. Nessa teoria, a estrutura organizacional é analisada de cima para baixo, da direção para a execução e do todo para as partes. Contudo, ela requer das organizações maior preocupação com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos empregados, mas visando a produção em si e não a qualidade de vida do trabalhador.

Para fazer esse atendimento, as instituições sociais e organizações empresariais criaram departamentos de administração de pessoal, como nas universidades, que possuem esse setor, objetivando, dentre outros aspectos, melhor qualificar os gestores, uma vez que eles necessitam de aptidões e habilidades que podem ser adquiridas através de treinamento, sendo este uma importante ferramenta agregada à sua formação.

Max Weber (1999), por sua vez, desenvolveu a *Teoria das Estruturas de Autoridade* e descreveu a atividade organizacional em relação à sua função. Sua teoria de organização era centrada na burocracia, caracterizada pela divisão do trabalho com hierarquia bem definida, que segue as regras e os regulamentos detalhados, e relações impessoais. No processo de hierarquização, as funções dos donos, gerentes e demais trabalhadores subordinados eram bem definidas.

De acordo com Silva (2008), Weber acreditava que,

Longe de serem inflexíveis, as burocracias foram estabelecidas para oferecer o meio mais eficiente de obter o trabalho feito. Cada funcionário definiria precisamente sua atividade e a relação com outras atividades. Burocratas eram os agentes habilitados que faziam as organizações funcionarem. (SILVA, 2008, p 147).

Para Weber (1999), os princípios de organização estabelecem que toda administração é uma forma de dominação; para tanto, requerem-se: a divisão do trabalho em atividades simples, rotineiras e bem definidas; a hierarquia de autoridade, seguindo a disposição de cargos inferiores e superiores; a racionalidade norteadora da seleção formal, na qual os trabalhadores são profissionais selecionados tecnicamente; as regras e os regulamentos formais, para uniformizar e regulamentar as ações; o compromisso profissional, uma vez que os administradores não são os proprietários, mas os responsáveis pelo desempenho eficiente da organização; registros escritos, para estabelecer continuidade organizacional e uniformidade na ação; impessoalidade, de modo a não haver envolvimento ou preferências pessoais; orientação para os gerentes seguirem suas carreiras dentro da organização.

As atividades administrativas que utilizam a burocracia lidam cotidianamente com excessos de papéis e documentos que exercem centralidade e ligação entre as unidades que compõem determinada organização ou setor que possui uma estrutura organizacional. Weber (1999, p.199) explica:

A administração moderna baseia-se em documentos (atas), cujo original ou rascunho se guarda, e em um quadro de funcionários subalternos e escrivães de todas as espécies. O conjunto dos funcionários que trabalham numa instituição administrativa e também o aparato correspondente de objetos e documentos constituem um 'escritório'.

A burocracia weberiana requer: a especialização no trabalho para gerar maior produtividade; uma estrutura para dar forma ou conteúdo à organização; previsibilidade para estabelecer a ordem dentro da estrutura organizacional; racionalidade para enfatizar a razão objetiva, superando os aspectos emotivos que podem prejudicar a organização; estabelece um “certo” grau de democracia a partir de critério de admissão dos trabalhadores e gerentes: a competência técnica como meio para a obtenção do cargo.

Em se tratando da burocracia e sua relação com a ideologia, Tragtemberg (1992, p.22) afirma que “Hegel foi um dos primeiros estudiosos da burocracia, enquanto poder administrativo e político, formulando o conceito: onde o Estado aparece como organização acabada, considerado em si e por si, que se realiza pela união íntima do universal e do individual.”

Para o autor, esse posicionamento se manifesta como respaldo para um capitalismo de Estado, cujo regime é democrático e liberal, e cuja ideologia opera como um agente da

vontade geral, para homogeneizar pensamentos e comportamentos políticos com vistas a encobrir as determinações privatistas. Assim, afirma o autor:

A burocracia protege uma generalidade imaginária de interesses particulares. As finalidades do Estado são as da burocracia e as finalidades desta se transformam em finalidades do Estado. A burocracia é sinônimo de toda casta, seja hindu ou chinesa. Ela possui o Estado como sua propriedade. A autoridade é sua ciência e a idolatria da autoridade, seu sentimento mais profundo. (TRAGTEMBERG, 1992, p.22).

A forma de manifestação da ideologia da burocracia é bastante sutil e assume várias versões, que vão desde a divisão dos funcionários como portadores de símbolos, uniformes e signos, que mascaram o saber real, técnico e utilitário; a isso Tragtemberg (1992) chama de “hierarquia autoritária”. Esse movimento vai do particular ao universal, e as pessoas assumem como seus os posicionamentos homogeneizadores.

Para Tragtemberg (1992), na Teoria da Administração, Taylor define a burocracia como emergente das condições técnicas de trabalho, por gerar a separação entre as funções de execução e planejamento, predominando a organização racional sobre o homem, acentuando, como fator motivador único, o dinheiro. Ao mesmo tempo, confunde e mascara a realidade de exploração do trabalhador, ao difundir a ideologia de que os interesses dos trabalhadores não diferem dos objetivos da administração.

Assim sendo, a tomada de decisão, num espaço altamente burocrático, se dá de forma unilateral e verticalizada, além do que monocrática. Como há somente um fluxo no processo de comunicação, o empregado tende a incorporar o processo e a estratificação administrativa.

A marca da gerência cunhada por Taylor e seus seguidores são evidenciadas, ainda hoje, na sociedade capitalista. De acordo com Braverman (1987, p.83), “Taylor ocupava-se dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele.” Enfatiza, ainda, o autor que as escolas posteriores – de Hugo Münsterberg, Elton Mayo e outros – se voltavam para entender e aperfeiçoar o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso, na medida em que o processo era projetado pelo engenheiro industrial.

Braverman (1987, p.83) esclarece que “Os sucessores de Taylor encontram-se na engenharia e projeto de trabalho, bem como na alta administração; os sucessores de Münsterberg e Mayo acham-se nos departamentos de pessoal e escola de psicologia e sociologia industrial.”

Para esse autor, o trabalho em si é organizado de acordo com princípios tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm se ocupado com a seleção, o adestramento, a manipulação, a pacificação e o ajustamento da mão de obra para adequá-la aos processos de trabalho de acordo com as exigências da organização capitalista. O taylorismo, portanto, domina o mundo da produção; os que praticam as ‘relações humanas’ e a psicologia industrial são aqueles que adentram o processo de manutenção da “maquinaria” humana. Baverman (1987, p.83) argumenta: “Se o taylorismo não existe hoje como uma escola distinta deve-se a que, além do mau cheiro do nome, não é mais uma propriedade de uma facção, visto que seus ensinamentos fundamentais tornaram-se a rocha viva de todo projeto de trabalho.”

O paradigma de administração clássica perdurou, nas organizações do ocidente capitalista, até meados do século XX; nos setores industriais e sociais, como os educacionais; entretanto, surgem, paulatinamente, mudanças na organização do trabalho, das forças produtivas que suscitam o aparecimento de outros paradigmas como o pautado pela *Abordagem humanística da administração*, sobre a qual discorreremos na subseção a seguir.

## 1.6 A ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

A *abordagem humanística de administração*, segundo Robbins (2000), se destaca a partir da segunda metade do século XX, nos anos de 1930, pelos estudos de Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follet, Chester Bernard, dentre outros.

Essa abordagem considera os fatores que influenciam e explicam o comportamento humano no trabalho, centrando os problemas da administração no processo de gerenciamento e não nas atividades desenvolvidas ou nas pessoas responsáveis pela execução. Portanto,

Ocupa-se da seleção, do treinamento, do adestramento, da pacificação e ajustamento da mão de obra para adaptá-la aos processos de trabalho organizados. Interessa-se basicamente pelas condições sob as quais o trabalhador pode ser induzido, de maneira mais eficiente e eficaz, a cooperar no esquema de trabalho proposto. (CORRÊA; PIMENTA, 2010, p.28).

Para as autoras citadas acima, a insatisfação, as faltas, a rotatividade, as hostilidades e agressividades são fenômenos que devem ser compreendidos e administrados, mas, ao mesmo

tempo, mantidos no nível de interação entre os indivíduos e os pequenos grupos. É uma abordagem que enfatiza a seleção para emprego, reforça o sistema de remuneração de pagamento por desempenho, cria programas de benefícios, buscando melhorar, com isso, a motivação do funcionário num processo cuja liderança é participativa e requer o trabalho em equipe para aumentar a produtividade. É a manifestação de uma prática gerencial humanizadora, porém exploradora e dependente.

Esse modelo, no entanto, vem reforçar os existentes anteriormente, acrescentando algumas peculiaridades, sem, no entanto, superar a lógica capitalista; ao contrário, reforça-a, uma vez que incorpora a mecanização e a racionalização de atividades e relações de forma bem definida, propondo novos ajustes do trabalhador ao mundo produtivo, pela redefinição da relação do indivíduo com o trabalho.

Instaura-se, por meio desse modelo, a natureza humanizadora que mobiliza a ordem biológica e social, perpassando a segurança, a aprovação social e a autorealização do indivíduo. Neste sentido, esse pensamento recebe contribuições dos cientistas que realizaram estudos na área da ciência comportamental, principalmente, a partir da década de 40, do século XX. Robbins (2000, p.497) afirma que

Nossa compreensão atual de questões como liderança, motivação do funcionário, diferenças de personalidade, desenho de cargos e desenho organizacional, culturas organizacionais, administração de conflitos e técnicas de negociação deve-se em grande parte às contribuições desses cientistas do comportamento.

Para esses estudiosos, a ação do grupo sobre o indivíduo é capaz de redefinir comportamentos podendo alterar sua identidade, passando ele a se identificar cada vez mais com o trabalho que realiza e, assim, a se sentir também autorealizado. Quanto ao gerente, suas ações ocorrem de acordo com a necessidade de funcionalidade do grupo, mas necessita, para o sucesso do trabalho grupal, de tecnologias e recursos que possibilitem ao administrador encontrar os pontos de convergência de interesses dos componentes, visando superar os conflitos considerados como consequentes de desajustes individuais e não de caráter social ou contextual.

Nessa perspectiva, possibilita-se ao trabalhador participar de decisões que estejam diretamente relacionadas ao seu trabalho, porém, como uma forma de manipulação de sua força produtiva que é direcionada para a atividade a ser executada, uma vez que essa participação se dá sob a vigilância da gerência que exerce a dominação psicológica sobre os

indivíduos e grupos, reduzindo, dessa forma, o fator político, em detrimento do fator psicológico, assim, facilitando a cooptação e reforçando o comportamento dependente.

Esse modelo também pode encontrar espaço no setor educacional, como na gestão universitária, apropriando-se do campo da *dimensão humana*, porém, sem perder de vista o fio condutor da produtividade. Nessa instituição, as relações diversas são pensadas e materializadas sob a ótica do desenvolvimento individual e de pequenos grupos sob a dimensão da interdependência, da integração e do equilíbrio no sistema organizacional.

Desse modo, a relação entre organização e administração nos indica que a primeira é mais visível em detrimento da segunda. Para Corrêa e Pimenta (2010), a organização é entendida como uma rede de tomadas de decisão, dependente de seus entrelaçamentos, que se articulam por diversos elementos estruturais e comportamentais interligados. Nessa dimensão, a racionalidade é limitada pela conjunção desses elementos e pelos limites impostos pelo universo de opções possíveis e pela capacidade de decifrá-las.

Na subseção seguinte, discutiremos sobre a teoria sistêmica de administração como uma das abordagens contemporâneas aplicadas às organizações sociais e educacionais.

## **1.7 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS: A TEORIA SISTÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO**

De acordo com Bruno (1997), a gestão era teorizada, nos meados dos anos de 1940, como administração inerente às empresas e concebida como um sistema fechado, caracterizado por hierarquia, imposição de regras e disciplinas rígidas, padronização do desempenho do trabalhador e rotina das tarefas, cujo processo de tomada de decisões era mecânico.

Esse paradigma de administração destaca a abordagem sistêmica dos estudos organizacionais pautados pelo estruturalismo-funcionalista. É influenciada pelas teorias de Durkheim, que contribuiu com sua compreensão sobre a sociologia, e de Weber, de quem advêm suas características estruturalistas.

Essa abordagem defende ser a organização um sistema baseado no princípio orgânico da teoria sistêmica, cuja estrutura requer o bom funcionamento de suas funções. Nessa

perspectiva, têm importância as normas e papéis exercidos, voltados para o alcance do equilíbrio e do consenso inerentes às estruturas da organização e da sociedade, como um todo organizado e articulado numa rede de tomada de decisões.

Esse modelo valoriza, sobretudo, as articulações dos elementos estruturais e comportamentais de um dado sistema organizacional e administrativo. Desse ponto de vista, para Robbins (2000, p.498), “*Sistema* é um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de uma maneira que produz um todo unificado”.

Sob essa concepção, a administração educacional ocorre num espaço tido como organização normativa, controlada pelos órgãos deliberativos (administradores) por meio de ações de normalização e coerção. O centro da administração focaliza a burocracia e seus aparatos documentais e normativos, dando a falsa impressão de neutralidade do gerente no processo de condução, o que contribui para a superação de conflitos e mascara a divisão social. Cabe, portanto, ao gerente assegurar que as partes da organização sejam coordenadas internamente para o alcance de suas metas.

A *concepção cultural de administração*, de acordo com Robbins (2000), está relacionada ao sistema de significados compartilhados entre os membros de uma dada organização que se distingue das demais pelos seus traços peculiares.

Importante notar que essa abordagem, iniciada no final dos anos de 1970, perdura até meados da década de 1980. Surge ela, assim, no contexto da globalização da economia e da difusão dos meios tecnológicos e informacionais como instrumentos de fortalecimento do sistema capitalista. Nesse período, as teorias administrativas enfatizam como um sistema aberto e inter-relacionado, que ultrapassa os limites do mundo empresarial e atinge, sobretudo, as organizações e instituições formadoras.

As instituições educacionais, como a universidade, são utilizadas como propulsoras do desenvolvimento e delas é exigida uma gestão com competências e habilidades para mediar os conflitos sociais e os centros de decisão do poder político. A mediação passa pelo controle e pela potencialidade da produção. Os mecanismos de controle agem no sentido de prevenir os conflitos e construir os consensos por meio de acordos.

Por outro lado, esse pensamento primava pelo reconhecimento de que as diferentes organizações sociais, empresariais ou educacionais, são dotadas de cultura própria, expressando a identidade peculiar que influencia o comportamento dos funcionários. O

conjunto dos elementos peculiares que expressavam características próprias e exclusivas foi denominado *cultura organizacional*.

Dada essa compreensão, as organizações buscavam contratar seus funcionários considerando o seu processo de ajustamento à cultura existente. Além do que, a promoção do gerente somente era concedida mediante a identificação dos valores assumidos pela organização.

Quanto aos demais profissionais, de acordo com Robbins (2000), também eles são contratados, avaliados e recompensados de acordo com suas adequações à cultura organizacional. Para o autor, essa abordagem propõe que: 1. As organizações bem sucedidas devem possuir culturas que se ajustem aos seus ambientes; 2. Que os administradores devem garantir um ajuste adequado entre cultura e ambiente; 3. Os funcionários “bem sucedidos” serão aqueles que ajustam suas atitudes e estilos às suas culturas organizacionais; 4. As culturas “fortes” atuam como mecanismos informais de moldagem dos comportamentos dos funcionários.

Além dessas concepções, vêm surgindo teorias mais críticas sobre a sociedade, as organizações e as formas de administração, recuperando as análises marxianas, apontando o poder e a política como elementos influenciadores das organizações educacionais, como explanaremos a seguir.

## **1.8 A TEORIA CRÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO**

Essa fase é denominada, também, “A perspectiva do poder e da política” por Corrêa e Pimenta (2010), ao enfatizarem que seus marcos temporais ocorreram nas últimas décadas do século XX. Essa concepção é derivada de críticas às teorias que a antecederam, críticas essas feitas por contribuírem para o processo de dominação, por negarem a existência de conflitos e desenvolvimento dos sistemas de poder que as legitimaram e que continuam se articulando ao sistema econômico vigente.

Dentre os teóricos que estudaram o ideário reacionário de administração, é notória a presença de Max Weber, que identificou a forma de poder pelo viés da burocratização, com

centralização de poder na figura do administrador, auxiliado por técnicos especialistas, num contexto de organização do Estado liberal moderno.

Na presente perspectiva de administração, alguns autores como Paro, Bruno, Lombardi, entre outros, sistematizam críticas às teorias anteriores assim como esclarecem que a estrutura da sociedade é dinâmica e contraditória, portanto, de conflitos de classes num sistema em constante mudança, por conseguinte, não determinado historicamente.

Os teóricos que defendem essa teoria encontram respaldos em estudos de Karl Marx que, utilizando o método do materialismo histórico, interpreta a sociedade no seu desenvolvimento e como produto do concreto humano, advindos das suas produções. Assentadas nessas realidades estão as organizações, as instituições e os demais grupos sociais situados em meio à base material das relações sociais de produção.

As relações entre os sujeitos e entre os grupos são, assim, mediadas pelas relações de classes, definidoras do conteúdo da vida social e da direção das mudanças e possibilidades de transformação da sociedade. Nesse contexto, situa-se o estudo das organizações, instituições e suas administrações mediante o processo e a organização do trabalho, reforçando as preocupações com conflito, poder e resistência. Assim, as instituições não podem ser reduzidas às dimensões técnicas e racionais ou psicológicas ou estruturais, marcadas pelos espaços de interação ou subordinação de autoridade.

Nessa perspectiva, enfatizam Corrêa e Pimenta (2010) que a administração educacional deve considerar o espaço institucional das universidades como um aparelho ideológico, considerando, ainda, que sua gestão passa pela estrutura de poder necessária seja a essa dominação seja à emancipação. Essa percepção vem se destacando nas últimas décadas e se constrói numa perspectiva mais crítica, ao mesmo tempo em que reivindica uma gestão universitária democrática e voltada para os interesses da maioria que necessita de garantias para o acesso à instituição e, nesta, a permanência com qualidade, além de promover a participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão e ações planejadas coletivamente.

Ao ser democrático, esse modelo ampara a participação e a autonomia como aspectos fundantes. Isso nos passa a impressão de ser um processo de discussão, debate e decisão coletivamente instaurado, por meio dos conselhos ou de outras instâncias que permitam tais ações.

Em se tratando da participação, Gohn (2010) registra que, na década de 1980, houve um crescente fortalecimento da participação nos processos de elaboração de estratégias e de tomada de decisão, principalmente nos movimentos sociais organizados, como sindicatos de categorias profissionais, como a de professores, associações de estudantes, etc.

Essa participação era reivindicada, também, no interior das instituições sociais: embora algumas tivessem seus conselhos gestores, estes, nos anos de ditadura militar, eram impedidos de exercê-la de forma crítica e ativa. Segundo Gohn (2010, p.52),

A participação popular foi definida, naquele período, como esforços organizados para aumentar o controle sobre os recursos e as instituições que controlavam a vida em sociedade. Esses esforços deveriam partir fundamentalmente da sociedade civil organizada em movimentos e associações comunitárias. O povo, os excluídos dos círculos do poder dominante, eram os agentes e os atores básicos da participação popular. Foi um período de luta nacional pelo acesso e reconhecimento dos direitos sociais, econômicos e políticos dos setores populares.

Dentre as reivindicações, os movimentos organizados intra- e extrainstituições buscavam o direito de escolher diretamente seus representantes para cargos públicos, como os de gestores de universidade, além de lutarem pelo direito de se manifestar e de se organizar livremente.

Essa reivindicação pela democratização vinha de anos anteriores, desde a década de 1970, de modo que o fim do regime militar e a abertura para as eleições livres se tornaram realidade, a partir de meados dos anos de 1980, além do que, houve maior apelo à organização dos trabalhadores, e as universidades reacenderam a “chama” do otimismo pedagógico e político.

No cenário dos anos de 1980, várias conquistas aconteceram. De acordo com Gohn (2010), dentre elas se destaca a constituição de um campo democrático no seio da sociedade civil, formado por movimentos populares e outros. Esse novo campo democrático implementou uma cultura política de mobilização e de pressão direta, como prática principal para viabilizar o encaminhamento das demandas que compunham suas agendas com as devidas pautas políticas.

As estruturas colegiadas, por sua vez, inclusive nas universidades, buscaram fincar raízes em referenciais democráticos, procurando elaborar políticas alternativas àquelas que tradicionalmente o Estado impunha. Segundo Gohn (2010, p.55),

Estávamos em uma fase de transição, em que as estruturas de participação foram sendo construídas a partir de arcabouços institucionais existentes, velhos e carcomidos pelos longos anos de práticas populistas, seguida pelas tortuosas e penosas décadas da ditadura militar. Acrescente-se ainda que as alianças político-partidárias dos que estavam no poder impunham limites e constrangimentos a uma participação efetiva dos grupos e representantes da população nas estruturas colegiadas arquitetadas. Em muitos casos, o processo se resumiu a um grande discurso e a uma prática fantasmagórica, arquitetada de cima para baixo, objetivando legitimar um pseudoprocessos democrático em curso; e, em outros, as organizações populares eram convidadas a participar com o objetivo de utilizá-las como via de agenciamento e engajamento da população na realização de algumas políticas focais.

Havia distorções e conflitos em torno do que seria, efetivamente, uma participação democrática, pois, para alguns, era apenas a ocupação de espaços físicos, onde se ouviam diferentes vozes, além das que sempre se ouviam, ou seja, dos dirigentes que estavam no poder. A participação ocorria para que se democratizasse a sociedade, o que requeria incluir todos os sujeitos diferentes em seus posicionamentos, questionamentos, anseios, etc. num clima de debate em prol do bem comum.

Tantos eram os posicionamentos sobre a participação que, nos anos de 1980, o termo tornou-se jargão popular e acabou sendo apropriado de forma distorcida pelos discursos políticos conservadores. De tal modo que se tornou referência obrigatória a todo plano, projeto ou política governamental como sinônimo de descentralização, que se resumira em desconcentração.

Para as instituições, a participação consistia em encontrar meios para suprir financeiramente as demandas, enquanto o Estado se ocupava em gerir políticas de alargamento da privatização da educação, dentre os serviços sociais que deveriam ser de sua responsabilidade e atribuía a responsabilidade pelos problemas à incompetência dos gestores que não eram eficientes e produtivos, portanto, tornavam a instituição ineficiente.

Quanto aos conselhos na gestão pública<sup>23</sup>, podemos dizer que se encontram num contexto de crises políticas e institucionais. No Brasil, existem os conselhos institucionalizados, como os das universidades, que podem atuar na gestão pública, para dialogar com as pressões e demandas da instituição na qual se inserem.

---

<sup>23</sup> De acordo com Gohn (2010), alguns pesquisadores afirmam que a existência dos conselhos é tão antiga quanto a própria democracia participativa e datam suas origens desde os clãs visigodos. Um dos conselhos mais famosos na história foi a Comuna de Paris, estudada por Gramsci.

Esses conselhos apresentam inovações para o campo da participação, na medida em que possibilitam a representatividade dos seus sujeitos que, conjuntamente, podem buscar soluções para as mais diversas problemáticas ou, do contrário, caso não tenham uma atuação efetiva, podem somente contribuir para a manutenção de um dado governo.

De forma geral, os conselhos, nas universidades, são tidos como instrumentos mediadores na relação entre instituição e Estado. Para tanto, servem como expressão, representação e participação do conjunto dos acadêmicos. Mesmo se, nos anos de 1990, eles foram redimensionados pela reforma do Estado, ainda acreditamos que podem representar possibilidade de participação efetiva, uma vez que é um campo potencial de conflitos e divergências, portanto, em tese, constituem-se como potencial de transformação política.

Caso esses conselhos sejam de fato representativos, acreditamos que poderão dar uma nova formatação às políticas universitárias, porque eles estão diretamente relacionados aos processos de formação política e tomada de decisão e, com isso, podem contribuir para uma nova institucionalidade da universidade republicana, ao mesmo tempo em que estabelece uma nova relação entre universidade, sociedade e Estado.

Os conselhos universitários devem viabilizar a participação dos segmentos acadêmicos na formulação de suas políticas institucionais e podem reconstruir o sentido do “público”, dizimado pela política neoliberal, e assim não serão apenas uma realidade organizativa dentro de uma gestão gerencial que os torna um instrumento de controle e fiscalização das políticas determinadas verticalmente.

### 1.8.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA INSTITUCIONAL

A gestão democrática possibilita o desenvolvimento da instituição pelo viés da valorização da participação dos sujeitos nas tomadas de decisões em todas as suas etapas – diagnóstico, planejamento e execução das ações – assim como na avaliação democrática em todo o processo. Quando falamos em participação, visualizamos a relação entre diferentes sujeitos com constituições culturais diversificadas diante de desafios que se apresentam à prática da gestão democrática. Assim sendo, a gestão com autonomia, uma vez materializada, daria espaço para a participação coletiva nas discussões do cotidiano educacional, bem como nos encaminhamentos das políticas, já que legitima as relações dialógicas.

A gestão democrática requer o exercício da autonomia das universidades públicas, o que, em nosso entendimento, é uma questão polêmica, pela importância que exerce para o desenvolvimento das instituições e por suas limitações ao ser materializada. Entretanto, a autonomia é utilizada como um instrumento de regulação a serviço do Estado gestor, dadas as novas manifestações de atuação do Estado e suas nuances nas políticas educacionais. Em contrapartida, os movimentos sociais organizados no interior das universidades clamam por uma autonomia para além da legitimação de decisões políticas neoliberais, superando a lógica da autonomia associada ao controle e impregnada do modelo de gestão centralizadora.

Para Afonso (2010), a gestão é entendida como função que operacionaliza e implementa as orientações e políticas dirigidas à instituição, podendo ser centralizadora e determinadora das ações. No entanto, a gestão democrática possibilitaria, na universidade, o espaço de participação nas decisões, uma vez que a instituição poderá ser administrada coletivamente, ou seja, pelos professores, técnicos, alunos, etc. Para tanto, esses sujeitos também precisam ter a consciência da necessidade de um projeto democrático, que não somente é expresso nos processos de eleição dos dirigentes, mas, sobretudo, na qualidade de participação ativa de todos na construção da universidade democrática. Isso exige, do gestor eleito, o compromisso de salvaguarda como princípio fundante da democracia, da participação efetiva. Dessa forma, a figura do gestor não será determinante, embora seja inegável a sua importância para a qualidade dos serviços institucionais.

A gestão democrática e participativa, no exercício autônomo de suas atividades, não se manifesta tão somente pelo processo de organização e administração colegiada por meio dos conselhos universitários. A importância dos conselhos como órgãos deliberativos não pode ser negada, mas, para cumprirem suas funções, precisam exercer sua autonomia diante dos gestores da administração superior.

Nesse sentido, Afonso (2010) alerta que o rosto da instituição não deve ser o rosto do seu gestor, mas de todos os seus sujeitos. Portanto, a autonomia dos colegiados e conselhos são basilares para o desatrelamento dos posicionamentos políticos e administrativos dos gestores. Entretanto, devido ao neoliberalismo, com sua feição tecnocrática e gerencialista, há uma forte tendência de a instituição limitar-se, no que diz respeito às decisões, às figuras do gestor e dos conselhos quando estes são “aliados políticos” da gestão superior. Isso é prejudicial para a democracia por centrar a liderança num sujeito individual, além do que, atrela a liderança colegiada, que deve ser livre para tomar as suas decisões; portanto, deve

esse comportamento político ser questionado nos discursos acadêmicos e nas lutas políticas dos sindicatos das categorias.

Para a concepção democrática, a participação nas decisões coletivas é um bem a ser promovido, pois é específico do homem participar da vida política, sem o que o indivíduo não se realiza plenamente, torna-se alienado ou perde sua característica de ser livre, na medida em que a liberdade é entendida no seu sentido positivo de participação. (SILVA, 2010, p.40).

Compreendemos, assim, que a participação é primordial para a concretização da democracia, compreendida, segundo Silva (2010), como um instrumento que requer a cooperação aliada à solidariedade e à responsabilidade, para combater os males advindos da competição e da racionalidade individual que nega os interesses dos outros, do coletivo.

A participação deve ser pensada como forma de vida, com um bem em si mesma como promotora da coletividade. Dessa forma surge como crítica ao movimento liberal de sociedade, que supõe a autonomia da pessoa concebida abstratamente como livre e igual. A participação visa formar pessoas na sua totalidade como membro de uma comunidade. (SILVA, 2010, p.40).

Para o autor, a legitimidade do exercício democrático não é centrada nas opções ou decisões individuais, mas, sobretudo, é um produto coletivo. As escolhas devem expressar o reconhecimento de deveres definidos coletivamente, com companheirismo e responsabilidades. No entanto, vêm ocorrendo distorções acerca da essência da democracia, uma vez que, para Silva (2010, p.52), “A democracia torna-se um ‘consenso’ em nossa época, ainda que seja ressignificada como arte de lidar com dissensos. O que parece estar em jogo é a sua forma e conteúdo e, sobretudo, a denúncia de sua falsificação na prática.”

Compreendemos pelo enunciado que a gestão verdadeiramente democrática é importante para as instituições educacionais, a exemplo das universidades, que não podem se curvar a práticas utilitaristas. Enquanto instituições de formação humana e política, as universidades não devem restringir-se à lógica do mercado de trabalho, mas, acima de todas essas situações engessadoras de sua missão, deve resgatar o seu papel político-institucional no cumprimento de sua função social. Nesse sentido,

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do

“jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2006, p.79).

Concretizada a gestão democrática a serviço da instituição, as suas ações serão orientadas pelas escolhas de prioridades, vínculos, compromissos que refletem seus interesses e funções, além de ser um “elo” que articula o seu sistema organizacional e o Estado, perpassando as demandas sociais.

Para Dourado (2006), pelo remodelamento das atribuições do gestor, este passará à função de mediador de interesses antagônicos, em meio às correlações de força que existem no âmbito de suas instâncias de decisão e participação, como os fóruns, conselhos, colegiados e demais espaços de discussões, acordos e determinações, naturais de um processo complexo e dinâmico de embates, que são motivados por correntes ideológicas as mais diversas, dados o espaço multifacetado e os interesses antagônicos que expressam o cotidiano institucional.

Compreendemos que, desse modo, a ação de gerir, numa dinâmica de gestão democrática, não será meramente mecânica e catalisadora das determinações exteriores, como as do Ministério da Educação, em nível nacional, e internacionalmente, as dos organismos multilaterais, dentre outras instituições reguladoras, mas de ações advindas de participação ativa e interna a instituição.

Ressaltamos, de acordo com Barroso (2006, p.16), que a autonomia “É uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis”. Nessa perspectiva, a autonomia, por ser um conceito construído socialmente, é relacional e, por isso, se manifesta num ambiente de relações interdependentes instaurado no interior da universidade; daí ser um campo de correlação de forças, no qual se confrontam diferentes sujeitos de influência e poder, como o governo, os gestores, professores, estudantes, dentre outros sujeitos.

Gutierrez e Catani (2006) enfatizam que a autonomia não expressa uma soberania ilimitada, ou seja, capaz de manter todas as independências em relação às determinações externas na organização da gestão. Compreende-se, desse modo, que a universidade dispõe de autonomia limitada pelos objetivos que a norteia. A sua autonomia perpassa, portanto, os aspectos didático, científico e administrativo-financeiro.

Para os autores, a autonomia didática diz respeito ao reconhecimento da competência da universidade para definir a importância do conhecimento a ser transmitido, bem como a

sua forma de transmissão. Por sua vez, a autonomia científica está relacionada à capacidade e à maneira pela qual os problemas podem ser pesquisados, e os resultados da investigação, julgados por parâmetros internos, sem atrelamentos aos interesses externos. Já a administrativa implica a condição de elaborar normas próprias de organização interna, em se tratando do didático e científico, bem como de administração de recursos humanos e materiais e do direito de eleger os dirigentes; nela está o cerne da autonomia administrativa, revelando a concepção de gestão universitária, se de caráter democrático ou autoritário.

Compreendemos que a gestão participativa e democrática é uma concepção a ser construída, bem como a autonomia que deve ser fortalecida no cotidiano institucional, nas múltiplas relações entre seus agentes constitutivos e os meios social, político, econômico, cultural. Nesse sentido,

Nota-se que nas universidades públicas há um embate bastante dinâmico entre reitores, docentes, funcionários, alunos e suas respectivas entidades classistas, além de alguns segmentos organizados da sociedade, externos às instituições de ensino superior. Esses autores movimentam-se nesse limite institucional específico, dotado de uma cultura organizacional própria [...]. (GUTIERREZ; CATANI, 2006, p.74).

Os autores enfatizam que, internamente, a instituição convive com conflitos num espaço de relações políticas contraditórias, aspectos naturais ao cenário que é dinâmico e histórico. Necessário se faz, de acordo com os autores, a compreensão da cultura organizacional, pois esta requer construir uma relação com a esfera estatal, buscando trazer à tona suas possíveis práticas de democracia estabelecidas nas leis que legitimam as eleições para dirigentes e para representantes de professores, funcionários e alunos para os órgãos colegiados.

Em se tratando de escolha de dirigentes, ocorre nas universidades públicas, como a UFPA, a adoção de consulta aos discentes, docentes e técnicos, por meio de instrumentos como eleição e votos, complementados pela decisão colegiada dos órgãos deliberativos, como os conselhos superiores. Todavia, é importante atentarmos para a concepção de gestão que os dirigentes dessa instituição defendem e desenvolvem, porque implica muitos fatores.

Necessário se faz criar espaços e mecanismos de participação no exercício democrático das relações de poder, pois a qualidade também afeta a tomada de decisão e sua

efetivação em prol do social. Além do que, a democratização da instituição requer a democratização de seu espaço mais amplo, qual seja a sociedade.

Ao discorrer sobre a importância da participação, Barroso (2006) enfatiza que esta é imprescindível ao processo de tomada de decisão democrática por possibilitar aos sujeitos acompanharem e decidirem pelos rumos da instituição. Por conseguinte, participação e autonomia são elementos da democratização.

Na configuração atual da sociedade, esse eixo denominado *democratização* vem sendo negado em função da burocratização, do controle e do centralismo que são mecanismos inerentes ao novo paradigma de gestão, atrelados aos interesses dos “homens de negócios”<sup>24</sup> dominadores das políticas da sociedade contemporânea que exigem a reorganização das funções das instituições educacionais.

Nesse sentido, a gestão é adotada como finalidade em si mesma, sob as regulações legalistas atuais ou pela correspondência às teorias administrativas criadas com base nas empresas capitalistas e transplantadas para a educação, cujas instituições passam a adotar como verdadeiros os seus princípios de eficiência, produtividade, enfim, de sucesso mercadológico, seguindo a rota das empresas.

Lombardi (2010) chama a atenção para o perigo que isso representa, pois, enquanto a empresa mercantil se ocupa de criar e recriar as teorias para a sua organização, principalmente no que tange ao trabalho, a gestão educacional busca enfatizar as teorias para a organização do trabalho nas instituições educacionais. Desse modo, percebe-se, no setor educacional, a presença das teorias administrativas das empresas, com ou sem as devidas adequações.

Como uma construção histórica, a gestão é resultante de um processo de transformação social, econômica e política; portanto, reveste-se de contradições e de diversos interesses políticos, não sendo, pois, uma política neutra, abstrata, tampouco generalista ou com finalidade em si mesma; ao contrário, somente consegue se desenvolver sob as condições determinadas concretamente.

A seguir, discutiremos, destacadamente, as principais características da gestão sob as orientações da política neoliberal que, nas últimas décadas, vem sendo orientada para a universidade.

---

<sup>24</sup> Expressão utilizada por Mészáros (2008).

## 1.9 O MODELO DE GESTÃO EM TEMPOS NEOLIBERAIS

As instituições sociais e educacionais, como as universidades, acompanham as transformações da sociedade capitalista, pois são reprodutoras das formas de organização da sociedade na qual estão inseridas, da respectiva estrutura de classes sociais e das suas contradições. As políticas públicas voltadas para a universidade estabelecem correlações entre o Estado e a sociedade, podendo apresentar um peso maior do Estado ou da sociedade em sua definição.

Atualmente, as políticas públicas educacionais para as universidades são institucionalizadas em meio às grandes transformações preconizadas pelo processo de globalização da economia e pela política neoliberal, expandida desde o início dos anos de 1990, quando se intensifica o processo de reformas, não sem conflitos e contradições, nos países em desenvolvimento, como o Brasil, como ilustra o excerto abaixo:

América Latina vive hoje as tenebrosas consequências de um processo de reformas cuja legitimidade começa a evidenciar sintomas de esgotamento. A pobreza e a marginalidade crescem, enquanto os limitados (e quase sempre instáveis) direitos das maiorias são ameaçados por uma elite que amplia seus privilégios e seu poder autocrático. (GENTILI, 2001, p. 9).

São implantadas, neste cenário, as reformas na Educação Superior, considerada como propulsora de formação humana para atender ao mercado de trabalho, e, especificamente, nas universidades públicas das quais novas exigências são cobradas no sentido de repensarem não somente seus cursos de formação, mas também sua estrutura didático-pedagógica e administrativa, a relação público-privado, dentre outros elementos que estão diretamente envolvidos com o processo de gestão da universidade.

Nesse contexto, o sistema educacional sofre uma intensa dinâmica de reestruturação em que convivem e se aprofundam as históricas tendências à segmentação e diferenciação das instituições escolares. Processo que tem como corolário a configuração de um sistema educacional cada vez mais pobre para os pobres (também eles cada vez mais pobres) e rico para os ricos (cada vez mais ricos). (GENTILI, 2001, p. 9).

Em meio às alterações da política para a Educação Superior, expandem-se a diferenciação institucional, a competição, o ranqueamento, a intensificação do trabalho docente, os processos de privatização, dentre outros aspectos problemáticos, quando se trata

de discutir a educação, a formação de qualidade e a gestão democrática. Destacamos, em especial, a configuração da gestão no âmbito das universidades como exigência advinda dessas transformações das últimas décadas<sup>25</sup> que alteram a organização das instituições em seus diversos aspectos.

Trindade (2001) registra que a universidade, ao longo de sua existência, passou por muitos momentos que explicitaram sua concepção, sua missão e sua finalidade; o estudioso acredita que, atualmente, está envolvida em uma crise que contribui para a perda substancial do seu caráter de instituição e tem sua natureza alterada, ao deslocar seus interesses do desenvolvimento social para o fortalecimento do mercado.

A reforma neoliberal determina a construção e a ampliação dos “mercados” educacionais. Como exemplo, vimos presenciando as cobranças de taxas de concursos públicos, inclusive vestibulares, vendas diretas e indiretas de resultados de pesquisa para as empresas privadas, dentre outros.

De acordo com Groppo (2006), o mercado, em tempos neoliberais, é o principal regulador da vida em sociedade e determina as políticas educacionais que reconfiguram a organização das universidades, uma vez que está presente, por exemplo, nos princípios da gestão, ressaltando a substituição do político pelo gerencial; na avaliação, em que se reforça o produtivismo; e no financiamento das universidades, priorizando, principalmente, as privatizações, dentre outras possibilidades. Nesse sentido, é importante refletirmos sobre o que o autor enfatiza quanto ao anúncio de concepção e princípios que envolvem a gestão, difundidos em tempos neoliberais. Ele afirma: “[...] a retórica neoliberal oculta e confunde: emancipação com liberdade de escolha no mercado; gestão baseada no desejo da coletividade organizada. Gestão anunciada pela lógica neoliberal tendo como princípio de gerenciamento voltado à ‘competitividade’.” (GROPPO, 2006, p. 2).

Ocorre uma apropriação de princípios como descentralização, autonomia, etc. relacionados à gestão que, ao serem adotados pelas teorias educacionais neoliberais, expressam um “jogo” de interesses que podem nos confundir; entretanto, são apropriações que ajudam o Estado a se desresponsabilizar de suas obrigações, deslocando para as instituições a responsabilidade por uma gestão capaz de, juntamente com seus aliados, encontrar formas de manter seu desenvolvimento.

---

<sup>25</sup> Aqui, referimo-nos ao conjunto de mudanças articuladas que atingem os rumos da educação, como a globalização da economia, a difusão da doutrina neoliberal e as reformas do Estado, o advento das grandes tecnologias, mudanças no mundo do trabalho, as medidas regulatórias que situam a educação cada vez mais como uma mercadoria.

A legislação educacional, desde a promulgação da Constituição Federal, de 1988, anuncia esses princípios; todavia, o que a legislação vem apontando carrega consigo diversas interpretações, daí a necessidade de dedicarmos especial atenção ao cenário no qual são institucionalizados esses princípios e aos reais interesses que norteiam sua implementação, considerando como mote contextual maior a reestruturação do próprio sistema capitalista no bojo de suas crises econômicas.

É como uma das tentativas de contribuir para a superação da crise do sistema que o Estado neoliberal a toma para si, tratando-a como se fosse sua própria crise. Em meio a esse processo, o Estado assume a concepção de gestão gerencialista, adotando, para o setor social, a forma de administrar as empresas capitalistas.

Em tempos de neoliberalismo, o Estado se omite enquanto administrador dos recursos públicos em prol do desenvolvimento social, sua maior responsabilidade. O mercado dita as regras e beneficia os grandes capitalistas. Entretanto, é importante frisar que essa ocorrência não se dá de forma passiva, pois movimentos organizados da sociedade civil vêm questionando essas políticas e lutando para mudar essa lógica, apresentando, como alternativas, propostas que apontam possibilidade de mudança da sociedade e da educação.

Isso nos faz refletir que essas políticas se desenvolvem num cenário conflituoso e contraditório e que deveriam ter como espaço de discussão, também, as universidades públicas.

As atuais políticas de gestão no interior das universidades recebem fortes influências das teorias de administração moderna, centradas na figura do gerente, que centraliza o poder político de uma dada instituição; atualmente, com algumas adequações, é defendida pelos teóricos neoliberais que a assumem como mote da modernização das últimas décadas, em meio ao processo de mercantilização da Educação Superior, com grande ênfase na produtividade.

Nesse sentido, é importante explicitarmos o que é designado como gestão gerencialista: “Na concepção neoliberal a gestão é concebida como gerenciamento, submetendo a educação em todos os níveis aos ditames da racionalidade técnica, fundada nos critérios da eficiência e competitividade que instrumentalizam a universidade à lógica de mercado.” (GROPPO, 2006, p.8).

Nessa concepção de gestão, as universidades vivem um dilema, pois, enquanto instituições, são utilizadas para atingir o nível de capitalização necessário à expansão do

mercado, transformando-se em grandes empresas, onde o exercício democrático da participação é mera expressão da legislação. Por outro lado, há aqueles que lutam pela efetivação de um modelo diferenciado de gestão, com mais participação e autonomia.

Essa visão gerencialista é difundida pelos documentos oficiais com objetivo de que seja assumida no cotidiano universitário, incorporando-a à sua cultura que passa, com ou sem conflitos, a aceitá-la, minimizando a visão e o interesse em prol da democratização e da autonomia de suas instâncias de tomada de decisão.

Esse aspecto acirra a crise das universidades, como a UFPA, pois estas são desvalorizadas enquanto produtoras autônomas do saber, passando a ser operacionais, formando profissionais para atender à demanda de mercado, já que este é o ponto central do desenvolvimento do sistema capitalista.

Para Oliveira (1997), esse novo paradigma de gestão da educação brasileira se apresenta travestido de descentralização financeira, flexibilidade administrativa, desregulamentação dos serviços, seguindo as tendências do desenvolvimento do atual Estado brasileiro. Mas esses princípios, na sua essência, não representam avanços significativos para o conjunto de transformações almejadas pelos que lutam pela qualidade social, uma vez que a lógica gerencialista utiliza critérios da racionalidade administrativa como meio para a resolução de problemas.

O paradigma gerencial na gestão é justificado, no processo de reforma do Estado, a partir dos meados dos anos de 1990, como mecanismo impulsionador da modernização das instituições universitárias, em especial as públicas, às quais se atribuem críticas por uma suposta inoperância dos serviços ofertados, enfim, por todas as deficiências institucionais, como explanaremos, no próximo capítulo, a partir dos documentos analisados.

Dourado (2006) afirma que isso vem ocorrendo devido aos contornos assumidos nas relações entre as políticas públicas e o Estado, principalmente a partir dos anos de 1990, quando há alterações substantivas na forma de o Estado intervir, resultando na emergência de novos mecanismos e formas de gerir as instituições educativas.

Para o autor citado acima, as políticas de gestão educacional expressam os embates efetivados pelo Estado e seus consequentes desdobramentos. Esses embates estão situados, historicamente, no contexto das mudanças tecnológicas e da globalização da economia. As transformações tecnológicas interferem no reordenamento das relações sociais mediante os ditames da globalização da economia e suas ideologias subjacentes, dentre as quais as

neoliberais, tendo o mercado como ápice de seu desenvolvimento e como interveniente na própria organização administrativa do Estado.

As exigências mercadológicas são produtivistas; para tanto, exigem critérios “eficientistas”. Nesse sentido, Dourado (2006, p.82) afirma:

A eficiência é [...] entendida como racionalidade econômica efetivada por meio da defesa da maximização dos resultados, a partir do vetor produtividade [...] a eficácia como [...] capacidade administrativa e, portanto, institucional, objetivando alcançar os resultados propostos e a efetividade [...] indicando a capacidade político-administrativa de respostas às demandas sociais e a participação, dentre outras.

De acordo com esses princípios que seguem o modelo de flexibilidade e racionalidade, o novo paradigma de gestão deve ser fortalecido para acompanhar o mercado exigente e transnacionalizado.

O modelo que se apresenta para a organização e gestão do sistema de ensino parece convergir com a lógica de planificação do capital oligopolizado e transnacionalizado, na emergência de um novo modelo de acumulação, onde a flexibilidade dos processos de trabalho deve acompanhar a dinâmica de um mercado cada vez mais exigente e fragmentado. (OLIVEIRA, 1997, p. 99).

Diante do excerto acima, entendemos que a expansão do capital internacional – que vem ultrapassando fronteiras nacionais ao propagar a globalização dos espaços físicos e geográficos e, nestes, os culturais – requer das instituições resultados compatíveis com as demandas do mercado de trabalho, ou seja, formar profissionais competentes e polivalentes capazes de corresponder ao modelo de flexibilidade e racionalidade instaurado no mundo do trabalho.

No neoliberalismo, a melhor forma de condução é a que utiliza a racionalidade econômica, fator que desumaniza e coisifica as ações humanas, acirrando as fortes contradições geradas pelo sistema vigente. Nesse sentido, a ética dá espaço à eficiência da relação entre custo e benefício, portanto, maior produção e lucro.

A universidade vem absorvendo essa lógica na gestão e na formação de seus sujeitos – os profissionais, os estudantes, etc., que são tratados como “capital humano”, pois nessa direção são difundidas as reformas que envolvem a formação dos sujeitos, a forma de organização e gestão, enfim sua identidade institucional.

Kuenzer (2006) define a gestão na lógica neoliberal, referindo-se a novas técnicas de administração na área educacional e individual. Para a autora, os sujeitos e as instituições são utilizados como meios de proverem os interesses materiais, conduzidas por métodos administrativos assimilados de empresas capitalistas.

Por sua vez, Groppo (2010) enfatiza que, nessa lógica de gestão, a autonomia e a participação são desvalorizados em favor de métodos racionais e instrumentais de gerenciamento, cálculo, contabilidade e estratégias que se impõem. Sob essa concepção, a gestão de todos os níveis educacionais, em vários países, como o Brasil, está se transformando juntamente com a redefinição da função institucional dos espaços educativos formais.

No caso das universidades públicas brasileiras, como a UFPA, a lógica economicista traz graves consequências negativas à formação dos sujeitos e a universalização desse nível de ensino, pois a produção do conhecimento é tratada como se fosse uma mera mercadoria. Prejudica a natureza institucional, que é a de servir aos interesses sociais e especialmente às camadas trabalhadoras. A política reguladora do Estado fere constitucionalmente a autonomia das instituições, na medida em que não valida as suas decisões internas se estas forem incompatíveis com as desejadas pelo poder central; no entanto, os sujeitos das universidades deveriam lutar para salvaguardar a natureza autônoma, pública e laica da instituição.

A autonomia da coletividade não condiz com o modelo de gestão gerencialista, pois, para este modelo, a “autonomia é individual”, centraliza no gestor a autoridade capaz de exercê-la. Esse tipo de autonomia é denominado por Afonso (2010) de “autonomia do chefe, em detrimento da autonomia institucional”, como explicita a seguir:

Trata-se de uma autoridade cuja legitimidade advém agora da revalorização neoliberal do direito de gerir – direito esse, por sua vez, apresentado como altamente convergente com a ideia neoconservadora que vê a gestão como uma espécie de tecnologia moral ao serviço da ordem social, política e econômica. (AFONSO, 2010, p.13).

Essa gestão vinculada à lógica de mercado é apoiada pelas formas de avaliação com vistas ao controle de resultados e à comparação de produção, com o estabelecimento de *rankings*, por meio de divulgação pública de resultados alcançados. Observamos que, na lógica neoliberal, geralmente, os órgãos de gestão não são avaliados; isso tem relação direta com o formato de gestão estabelecida.

De acordo com Mancebo (1998), a concepção de gestão, no Estado neoliberal, é direcionada aos resultados a serem alcançados. Sendo assim, a gestão, como um dos pilares da reforma, vem sendo implementada nas instituições como promotora de uma pseudoautonomia organizacional, financeira, administrativa e pedagógica.

Essa incidência sobre a gestão vem fortalecendo os aspectos economicistas por meio do paradigma do gerencialismo empresarial: eficiência, eficácia, produtividade, que se centram nos meios operacionais para alcançar os objetivos estabelecidos pelas políticas externas. Nesse sentido, conta-se também com as políticas avaliativas que, segundo a autora acima citada, são apresentadas como um dispositivo central para a medição e o alcance dos resultados projetados para a universidade. Ao analisar o modelo de gestão, a autora observa, também, que este segue o princípio da flexibilidade em todos os âmbitos – administrativo, financeiro, pedagógico – e enfatiza que a avaliação é a política de controle com vistas a fornecer informações necessárias às tomadas de decisão.

Sabemos que gestão e avaliação são aspectos inter-relacionados e historicamente perpassam todas as áreas de atuação humana. Quando são construídas democraticamente, visando à autonomia institucional, ambas assumem importância para o desenvolvimento da universidade e o aperfeiçoamento dos processos internos. Nessa perspectiva, afirma Dias Sobrinho (2007, p.15) que “[...] a relação entre a avaliação e a gestão é de grande importância, pois estabelece aliança entre o conhecimento, a reflexão, a negociação de sentidos e a organização e operacionalização de práticas de caráter administrativo e pedagógico.”

A avaliação, aliada à gestão gerencial, serve como prestação de contas quando centrada nos resultados quantitativos, além de incentivar a competição, não promover a participação e a autonomia das instituições. Gestão e avaliação são centralidades nas medidas de reforma gerencial do Estado brasileiro, uma vez que, de acordo com Bresser-Pereira (2000, p.5), “Toda reforma do Estado implica em [*sic*] reforma institucional, que provoca mudanças substantivas na estrutura legal, organizacional, e nas políticas públicas”.

A avaliação como política do Estado neoliberal é um mecanismo de prestação de contas, que fornece informações e apresenta as justificativas sobre as decisões e os atos praticados; dela resultam novas imposições de responsabilidades e de sanções diante dos sistemas de controle. Desse ponto de vista, a autonomia e a gestão estão vinculadas à prestação de contas.

Nessa reconfiguração, o *ethos* universitário é alterado, e cada vez mais a Educação Superior torna-se uma mercadoria a ser “negociada” no mercado competitivo internacional. Essa reconfiguração justifica-se para os neoliberais sob a alegação dos déficits educacionais que, na ótica deles, seriam decorrentes dos problemas de má gestão; daí a necessidade de renovação e legitimação dos contratos de gestão.

É mister ressaltar que a gestão gerencial fragiliza as universidades públicas como instituições autônomas que visam a qualidade social. Ressalte-se que esse paradigma está articulado ao modelo de universidade heterônoma, neoprofissional e competitiva<sup>26</sup>, cujos determinantes são externos (Estado e mercado).

Como consequência desse modelo de gestão, a natureza acadêmica é transformada, ao colocar-se a serviço do desenvolvimento do mercado e seguir a lógica economicista e racionalista de educação. Essa ênfase é intensificada e altera, sobretudo, o modelo de universidade pública quanto à sua organização acadêmica, bem como às finalidades institucionais, aos cursos ofertados e ao trabalho docente.

Toda essa racionalidade econômica presente, em grande medida, nas políticas de educação superior, nos modelos de gestão institucional (que assumem paulatinamente a perspectiva gerencial de tipo empresarial das organizações econômicas) e no controle do trabalho acadêmico impõe, sobretudo às universidades públicas, a redefinição de objetivos, programas, políticas de manutenção e desenvolvimento comprometidos cada vez mais com as atividades produtivas e com os parâmetros de mercado, o que tem levado o *‘trabalhador docente’* e a universidade pública a um processo de *estranhamento do trabalho* e das finalidades institucionais. (CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2004, p.256).

A institucionalização das políticas educacionais é expressa como regulação<sup>27</sup> e vem consagrando a intervenção do Estado em prol das propostas modernizadoras da administração pública, por meio do controle burocrático representado pelas normas e regulamentos. Nessa

---

<sup>26</sup> Denominações usadas por Sguissardi (2004), ao enfatizar que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) situa as universidades como setor não exclusivo do Estado, lançando cada vez mais essas instituições ao mercado.

<sup>27</sup> Ao levantarmos a produção de dissertações e teses que abordam a regulação das políticas para a Educação Superior a partir de 1995, quando se desencadeia a Reforma do Estado, detectamos a existência de 21 dissertações defendidas no período de 1997 a 2007, com enfoque na educação inclusiva (quatro), avaliação da educação superior (duas), regulação pelos organismos internacionais (duas), formação e prática de professores (três), reestruturação do curso de Pedagogia (uma), jurisdição para o curso de Direito (uma), discurso do MEC para educação superior (uma), instituições privadas (três), políticas regulatórias e suas tendências (duas), gestão (uma), neoliberalismo (uma) e políticas de acesso (uma). Quanto às teses, encontramos 13 pesquisas concluídas, enfocando a educação à distancia (uma), educação profissional (duas), formação docente (três), relação entre público e privado (uma), acesso (uma), ensino noturno (uma), avaliação (duas), diretrizes curriculares (uma), pós-graduação (uma).

perspectiva, de acordo com Barroso (2005), a regulação vem caracterizando a flexibilização do processo e a rigidez na avaliação da eficiência e eficácia dos resultados.

A reconfiguração da gestão está expressa nas medidas regulatórias que respaldam esses critérios produtivistas, com vista a um maior resultado quantitativo. Essas exigências interferem no modelo de gestão democrática e participativa, distanciando-a da possibilidade de representar os interesses dos sujeitos que constroem a instituição. Essa forma de administrar tem seu processo de tomada de decisão centralizado e burocratizado, embora nos aportes legais se enfatize a gestão participativa.

Silva Júnior e Sguissardi (2001) afirmam que as regulações do Estado implicam alteração da concepção de universidade pública, pois definem sua forma de organização e suas condições de funcionamento quando implementam políticas que lançam a instituição à competição internacional para acompanhar o desenvolvimento da globalização, acarretando a precarização do trabalho docente, a prestação de contas por meio de avaliações controladoras, as privatizações e, sobretudo, a gestão gerencial.

Para Oliveira (1997), o modelo de gestão acompanha as exigências do capital financeiro, cujas regras do mercado capitalista são assumidas pela esfera social, que transforma o ensino em serviço comercializável internacionalmente, por meio do reordenamento geopolítico e financeiro, na lógica do lucro e da competitividade transfronteiriça.

Essas políticas, ao redefinirem a gestão universitária, favorecem, de acordo com Silva (2006), não as culturas dos Estados nacionais, mas as empresas e bancos detentores do capital internacional, assim como o consumo de produtos importados, dentre estes o modelo de Educação Superior, a utilização das tecnologias de ponta, enfim, insere os países em desenvolvimento no processo de globalização. Nesses moldes, a universidade torna-se “serva do capital e seus mercados” como afirma a autora.

Nessa reflexão, temos como premissa que a gestão democrática requer a autonomia da instituição e a participação ativa dos diversos sujeitos educacionais. Mas, para o neoliberalismo, a participação na gestão é de caráter instrumental, de modo tal que participar implica uma visão utilitarista do indivíduo, que perpassa a instituição pela relação custo e benefício. Entretanto, compreendemos que a democratização da educação somente se dará com a democratização da sociedade que, para tanto, precisa modificar suas bases de produção e daí, também, as relações políticas.

Dada a distância dessa realidade, precisamos lutar por uma forma de gestão universitária que supere formas autoritárias e burocráticas e que, de fato, exerça a autonomia diante de tantas determinações externas; embora não seja sinônimo de gestão soberana e ilimitada, mas, como instituições situadas num sistema de educação estatal e passíveis de regulações externas, estas últimas não devem ser determinantes e inquestionáveis.

No próximo capítulo, analisaremos, a partir de documentos oriundos dos organismos internacionais e também do Estado brasileiro, as principais características do modelo de gestão que vem sendo indicado para as universidades brasileiras, dentre as quais a UFPA.

## 2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA, SEGUNDO O ESTADO NEOLIBERAL: DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS

*[...] reformas pontuais, porém sempre reformas [...] por obra e consequência das ações, em sua maioria oficiais estão sendo implementadas, por hipótese bastante plausível, seja sob pressão dos ajustes do capitalismo global, da mundialização do capital ou do “deus” mercado, seja em grande sintonia com esses ajustes.*

(SGUISSARDI, 2009, p.57)

A reformulação do papel do Estado é orientada, nos anos posteriores ao enfraquecimento do modelo de Estado de Bem-Estar Social, para os países em desenvolvimento. Nesse sentido, não somente ao Brasil, mas a todos os demais países da América Latina, orientações e planejamentos estratégicos vêm sendo impostos pelos organismos internacionais, como o BM e a OMC, dentre outros, por meio de acordos firmados e que, difundidos pelo apoio dos intelectuais, governos conservadores, pela mídia, pelas regulações oficiais, ganharam relevância nos debates acadêmicos e políticos dos setores organizados.

As reformas do Estado brasileiro e da Educação Superior foram implementadas nos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998 e 1999-2002) e nos governos de Lula da Silva (2003-2006 e 2007-2010) e atualmente continuam no governo de Dilma Rouseff, iniciado em 2011. Desta forma, a gestão das universidades está inscrita nos marcos de cada governo, de modo geral apresentando um movimento de continuidade, embora possa apresentar, pontualmente, algumas diferenças e adequações.

Todavia, concordamos com Silva (2006) que se trata de um processo de reformulação do Estado, grosso modo, e das universidades, em especial, consentida pelos governos e pelos gestores locais que, em termos gerais, representam o conjunto de interesses da classe dominante, a qual mantém o padrão de dependência da Educação Superior às determinações externas nesses tempos de amplo processo de internacionalização deste nível de ensino.

Considerando nosso período de estudo, delimitado pelos anos de 2001 a 2011, e que as políticas de gestão da universidade foram pensadas, decididas e determinadas a partir da década anterior, procedemos à análise dos documentos advindos dos organismos internacionais e do governo brasileiro, emanados desde os meados dos anos de 1990, para

facilitar nosso entendimento acerca do processo contínuo de implementação das políticas neoliberais de gestão das universidades, no recorte temporal definido para a pesquisa, cujas regulações desse momento seguem os preceitos anteriores e continuaram a perdurar na década seguinte, ou seja, servem de base para as regulações da universidade.

Neste capítulo, centramos nossos estudos nos documentos que contêm informações voltadas para a reconfiguração da gestão no âmbito do Estado neoliberal, que refletem, sobretudo, transformações da gestão universitária. Para esse propósito, ressaltamos a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), o PDRAE (BRASIL, 1995); a LDB – instituída pela Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), o PNE (BRASIL, 2001); documentos das Conferências e Fóruns Nacionais de Educação Superior do período em estudo, dentre outras regulamentações e normas nacionais.

Desses documentos, destacamos informações sobre os indicadores do modelo de gestão defendidos pelo governo neoliberal, como participação, autonomia, desresponsabilização financeira, e ainda, a importância da governança e da governabilidade para a reestruturação do Estado gestor e suas instituições.

Informações sobre esses aspectos também foram analisados a partir dos documentos do CLAD; do BM; da UNESCO; e da OMC, dentre outros. De modo geral, todas as informações pertinentes contribuíram para esclarecer algumas concepções, como as de universidade e de gestão que visa à qualidade total, e sua correspondência com a ideia de autonomia e participação; a de financiamento como elemento articulado ao modelo de gestão; e a perspectiva de transformação das instituições em organizações sociais para acompanhar o processo de modernização, em escala internacional, dado o contexto de mundialização do capital.

Acreditamos que esses eixos de discussão estão diretamente relacionados ao modelo de gestão defendida pelas reformas do Estado e da Educação Superior. Com isso em mente, estruturamos o presente capítulo em nove subseções, quais sejam: 2.1 O Estado neoliberal: reformas políticas nos setores sociais; 2.2. A gestão gerencial como centralidade na reforma do Estado e da Educação Superior; 2.3 A governança e a governabilidade: aspectos fundantes da reforma gerencial; 2.4. O Estado gestor: desresponsabilização financeira; 2.5. A universidade como organização social e o contrato de gestão; 2.6. A participação do cidadão cliente na gestão gerencial; 2.7. Autonomia institucional X autonomia financeira; 2.8. A modernização da gestão e as novas tecnologias; 2.9. Qualidade total: objetivo maior da gestão gerencial.

Dos documentos, destacamos as informações pertinentes a esses aspectos, para podermos entender as principais características do Estado gestor e da gestão gerencialista das universidades, em especial, das públicas, num momento de ênfase na diversificação de sua estrutura organizacional e de maior aproximação com o setor econômico.

Para nos auxiliar nas reflexões acerca das definições, críticas e contradições encontradas, valorizamos os estudos de autores com características marxianas como Sguissardi, Cabral Neto, Lima, Oliveira, Chaves, dentre outros, que nos forneceram esclarecimentos e nos ajudaram a assumir um posicionamento crítico diante da realidade encontrada. Também, analisamos autores como Bresser-Pereira, Cardoso, que defendem a lógica neoliberal, pois a teoria por eles adotada possibilita vermos com maior nitidez o posicionamento conservador e hegemônico contidos nas políticas neoliberais para a gestão.

## 2.1 O ESTADO NEOLIBERAL: REFORMAS POLÍTICAS NOS SETORES SOCIAIS

*Nesse contexto histórico, a palavra mágica do capital é a competitividade, sua alma é a concorrência e sua ética é o egoísmo individualista, voltados para os interesses privados.*

(COSTA, 2006, p. 74)

Princípios como competitividade, individualismo, propriedade privada, próprios da teoria liberal defendida por Locke, são resgatados de modo central, na tese neoliberal<sup>28</sup>, como mecanismo de fortalecimento do sistema amplo do capital.

O neoliberalismo traz consigo exigências de maior flexibilização de emprego, terceirização nos serviços e produção, alargamento dos mercados, regulamentação estatal sob a falácia de democratização, porém, contraditoriamente, com a elevação dos níveis de desigualdades sociais. Essas cobranças de adequação e modernização voltam-se também para as instituições sociais, envolvendo-as de modo a repensarem seus conceitos, princípios, funções e objetivos. Pois a ideologia neoliberal,

---

<sup>28</sup> Defendida, desde os anos 40, do século XX, por Hayek (1899-1992), um economista austríaco, ganhador do Prêmio Nobel de Economia, em 1974.

[...] compreende um concepção de homem (considerado atomisticamente como possessivo, competitivo e calculista), uma concepção de sociedade (tomada como um agregado fortuito, meio de o indivíduo realizar seus propósitos privados) fundada na ideia da *natural e necessária desigualdade* entre os homens e uma noção rasteira da liberdade (vista como função da liberdade de *mercado*). (NETTO; BRAZ, 2010, p. 226. Grifos dos autores).

Desse modo, o neoliberalismo faz uma adaptação das formulações contratualistas modernas, na medida em que apresenta uma mistura de formalismo democrático e estrutura estamental e que, por um lado, defende os ideais de liberdade, competitividade, individualidade, por outro, diminui cada vez mais o sentido de cidadania enquanto exercício de direitos diversos. Dessa forma, articula a dinâmica social, política e econômica que passam a contribuir mais efetivamente para a ampliação dos mercados e, conseqüentemente, do consumismo, ao mesmo tempo em que, contraditoriamente, cria uma formalização democrática do cidadão; porém, este, de forma concreta, é desprovido de direitos.

As adequações do Estado ao propósito neoliberal não ocorreu por acaso ou por ingenuidade, mas de forma prescrita pelo próprio capital na tentativa de vencer os possíveis bloqueios aos seus movimentos econômicos. Assim, o neoliberalismo é fomentado como uma estratégia política e ideológica do capital, em nível global, uma vez que,

O neoliberalismo caracteriza-se essencialmente por um movimento político e ideológico que busca criar legitimidade e manter os avanços da globalização econômica, justificando a desigualdade social a partir da idéia de diferenças naturais. O Estado está no centro da disputa neoliberal, pois como movimento político-ideológico visa essencialmente usar o poder político para dar liberdade de ação para o grande capital. (COSTA, 2006, p.77).

Sob essas premissas, vem impondo o seu caráter, suas ações, as novas funções, aliado aos condicionantes econômicos, intervindo nos diversos setores sociais e exercendo o controle social, ao mesmo tempo em que permite que o mercado globalizado produza e conduza suas próprias regras.

Torna-se, assim, um importante aliado das classes dominantes, tanto da burguesia, nos mercados internos, quanto dos grupos externos, para defender seus interesses privados em larga escala. Esse modelo de Estado, ao dar sustentação ao capital, legitima uma pseudoigualdade política e formal dos cidadãos, porém, mantém suas características basilares, como a desigualdade nas relações econômicas entre as classes sociais, inclusive deturpando o sentido de democracia, dado o fato, de acordo com Costa (2006), de os direitos democráticos,

[...] se restringirem às liberdades de voto, sem alterações profundas na ordem social, mantendo uma estrutura patrimonialista do poder político que favoreceu a permanência do sistema capitalista, além das lutas sociais e políticas em cada realidade nacional. As funções do Estado tornaram-se mais complexas, sem, no entanto, perder seu caráter de classe. (COSTA, 2006, p.46).

Sob essas perspectivas, o conceito de Estado neoliberal foi transplantado para os países latino-americanos, sob determinantes teóricos e políticos da Europa e das ideologias norte-americanas. Dessa transposição resultou a institucionalização de Estados defensores dos ideais liberais, protagonizada pelas elites locais que viabilizaram o desenvolvimento de contextos internos marcados pelas relações personalistas, patrimonialistas e privatistas dos espaços públicos.

As mudanças que vêm ocorrendo, na universidade pública, durante as décadas de 1990 e 2000, são marcadas pelo entendimento de que o país atualizou seus fundamentos econômicos como parte do trânsito do *regime monopolista de acumulação* para o de *acumulação financeira*. Nesse sentido, Silva Jr., Ferreira e Kato (2012, p.28) elucidam que “Este movimento impôs a necessidade estrutural de mudanças nas instituições republicanas, cuja expressão política teve seus fundamentos na reforma do aparelho de Estado”.

Entendemos que essas mudanças envolvem a instituição republicana *universidade pública* em todos os seus aspectos, como o financeiro, a avaliação, a pesquisa e, sobretudo, a gestão. Nesse sentido, Silva Jr., Ferreira e Kato (2012, p.28) esclarecem que,

[...] no governo de Dilma Rousseff, dar consistência à hipótese de que a universidade pública transformou-se em uma agência executiva de políticas públicas de competência do Estado, movimento historicamente exigido pela transição já referida. Tal movimento ao demandar a reforma do Estado e das instituições republicanas teria imposto novas exigências para a produção de ciência, tecnologia e inovação e para a qualificação demandada pelo novo desenho da economia da grande maioria da sociedade brasileira sob um paradigma profissionalizante.

Entendemos que a universidade pública, nesse movimento, deve fazer a crítica e debater suas transformações, inclusive na gestão, uma vez que essa instituição pública não é caracterizada como o lugar do discurso único e subordinado ao mercado, mas aquela que deve continuar sendo o lugar privilegiado do questionamento, do pensamento crítico e do debate em prol de uma educação de qualidade social.

Silva Jr., Ferreira e Kato (2012) enfatizam que a universidade pública brasileira, nas últimas décadas, encontra-se em meio a um contexto perverso, pois como orientações para a sua configuração tem-se “1) [a] mercantilização do conhecimento e 2) [a] certificação em massa por meio do *Programa de Reestruturação e Expansão da Universidade Pública* (REUNI), a *Educação a Distância* (EaD) [...]” (SILVA JR.; FERREIRA; KATO, 2012, p.29).

Além desses, no governo de Lula da Silva e, posteriormente, no de Dilma Rouseff, uma série de políticas de cunho assistencialista e modernizantes vêm sendo exaradas para o ensino superior, como o PROUNI, o FIES, as inovações tecnológicas, dentre outras.

Os autores notam, em seu estudo, que um grandioso orçamento foi disponibilizado para a EaD, no ano de 1995, enquanto muitos alunos ficavam fora dos cursos regulares e presenciais por falta de investimento na infraestrutura necessária para desenvolver as atividades universitárias.

Enfatizam que, no mesmo ano em que foi iniciado o processo da reforma do aparelho do Estado, foram criados mecanismos reguladores do ensino à distância. Além do que, a Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi institucionalizada como mecanismo que tornaria a universidade pública uma universidade profissionalizante, seguindo o modelo norte-americano.

Em meio a esse movimento de reforma e contraposições à reforma, a universidade pública fora reposicionada, passando a assumir novas funções sociais e econômicas, acarretando numa reconfiguração da gestão universitária que, embora siga o modelo colegiado, ainda permanece exercendo a mediação entre o poder central e a organização acadêmica, de modo que seguir “à risca as orientações documentais” converge mais para o atendimento das diretrizes reformistas.

A mudança que envolve as instituições republicanas brasileiras reflete as transformações no cenário internacional da economia e suas manifestações no Brasil; como vimos enfatizando, o sistema capitalista se reformula, sem perder suas características essenciais, construindo a universidade como um instrumento de mercado internacional.

Nessa direção, Chesnais (1996) enfatiza que o enfraquecimento das fronteiras nacionais e a ausência de um país para situar a matriz das corporações mundiais geraram a expansão e a centralização de capital em escala planetária. Para o autor, essa configuração é caracterizada pela realocação industrial, pela intersecção de indústria, serviços e finanças,

pela rentabilidade da propriedade da riqueza e pela predominância financeira sobre os demais ciclos de movimentação do capital.

É um processo de mundialização do capital induzido pelo capital financeiro, cuja moeda estadunidense, o dólar, exerce centralidade nas negociações de mercado internacional, o que gera impactos nas economias dos países periféricos; a política dos Estados Unidos exerce, ainda, forte influência ideológica e, assim, continua no comando, pela força das armas da tríade imperialista.

Nesse cenário, a União Europeia apresentava autonomia econômica, mas, com a atual crise, esse Velho Continente vem sofrendo retração do capital internacional. Segundo Silva Júnior, Ferreira e Kato (2012, p.30), “Atualmente a maioria dos países europeus vê-se impelida a seguir à risca as diretrizes do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional e do Banco Central Europeu (a ‘troica’ como denominam os portugueses).”

Silva Júnior, Ferreira e Kato (2012, p.30-31) destacam: “Vivemos em termos mundiais nessas duas últimas décadas. A face institucional do capital financeiro e do poderio bélico americano [...]. O dólar, apesar da crise econômica planetária, se fortalece na condição de dinheiro mundial ao lado do poderio bélico dos Estados Unidos.”

Essa realidade eleva os problemas brasileiros pelo aumento da dívida interna, ao mesmo tempo em que assume a posição de um país ascendente, economicamente, no cenário internacional, pelo viés da valorização financeira, o que demonstra a contradição inerente à natureza do sistema. Argumentam, ainda, Silva Júnior, Ferreira e Kato (2012, p.28) que,

Neste contexto do sistema monetário internacional, todas as economias são parte de uma economia mundial e figuram como um subespaço do mundo, com exceção dos EUA. A diferença entre os gigantes asiáticos e a América Latina consiste no volume de comércio internacional, contudo, todos internalizaram o capital mundializado em Investimentos Estrangeiros Diretos (IED), ou *joint ventures*, que em momentos de crise tendem a investir em países em desenvolvimento.

Essa configuração atual da mundialização do capital enfraquece as nações latino-americanas e, conseqüentemente, suas instituições universitárias, cuja gestão busca minimizar os conflitos e atender às orientações mercadológicas. Nesse sentido,

A república se mantém centralmente com base no binômio Estado-Nação, atualmente com a desnacionalização sobra intacto apenas o Estado, ou para alcançar maior precisão, o que se mantém intacto consiste no aparelho do

Estado, que neste contexto se torna um instrumento de produção. Se assim se pode argumentar a república e sua burocracia operante tende a seguir a mesma linha de continuidade. Esta é uma consistente hipótese para que mais de 60 países que seguiram a receita do *Consenso de Washington* e realizaram uma reforma do aparelho do Estado. (SILVA JÚNIOR; FERREIRA; KATO, 2012, p. 31).

Nesse cenário, a educação superior assume importante estratégia de mediação com o mercado. São criados programas internacionais, como o Processo de Bolonha, programas internacionais de incentivos com bolsas de estudos e intercâmbios, dentre outros. De acordo com Catani (2010, p.6), “O Processo de Bolonha deve ser observado não a partir unicamente dos paradigmas nacionais, mas por meio de uma perspectiva regional e mesmo global. Não se trata da internacionalização de um modelo nacional de educação superior, mas a criação de um espaço supranacional.”

No que tange à autonomia institucional, esta dá espaço, não sem resistências, às determinações do governo central, que trata as universidades como meras agências executoras, inclusive induzindo-as e “encurralando-as” por meio de contratos de gestão. Nessa direção, a gestão universitária é remodelada dentro de padrões gerencialistas, com valorização do resultado e não do processo, um modelo que tende a se homogeneizar nas instituições, como as universidades, sob as pressões das regulações que buscam padronizar a gestão universitária dentro da lógica de mercado. Assim, vêm sendo firmados os contratos, o que garante ao Estado a supervisão das políticas universitárias no curso de sua materialização.

É com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que passamos a entender as mudanças e reformas que passaram a ser experimentadas pela instituição universitária, dando origem à nova cultura institucional da universidade pública, cujo fundo público é apreendido pelo capital. Segundo Oliveira (1999), nesse cenário do contexto do *regime de predominância financeira*, o Estado fica refém do capital fictício acionário.

Nesse sentido, entendemos que a reforma do Estado produz os meios necessários para a reforma das instituições sociais, como as universidades, que se veem colocadas a serviço das demandas do capital, incidindo na sua cultura institucional, que passa a naturalizar um novo paradigma de produção tanto de conhecimento quanto das novas funções sociais e econômicas da universidade pública, com perceptíveis mudanças na sua forma de gerir essas políticas.

Os Estados dos países em desenvolvimento, como o Brasil, são dependentes e subordinados ao capital, que é a estrutura central e subordinante. Assim, as regulamentações que esses Estados definem sobre as diversas manifestações políticas expressam contradições, principalmente no que tange à relação exploração do trabalho pelo capital, sob a retórica de flexibilização; a privatização das instituições sociais, retirando-as do controle estatal e lançando-as ao mercado, com fins lucrativos, e aos espaços de investimentos financeiros.

Contraditoriamente a este cenário de supremacia do capital, encontramos expresso no Plano Plurianual (2012-2015), do atual Governo Dilma Roussef, a seguinte afirmação:

O recente ciclo de desenvolvimento brasileiro vem sendo impulsionado por políticas públicas inovadoras que combinam crescimento econômico com redução das desigualdades sociais e regionais. Essas políticas têm um elemento comum: a recuperação da capacidade do Estado de planejar e agir visando, sobretudo, garantir os direitos dos que mais precisam. (BRASIL, 2011, p. 11).

O extrato acima mostra uma postura neoliberal, que admite que as atuais políticas públicas venham promovendo a real superação das desigualdades sociais e entre as regiões brasileiras, dando ao Estado capacidade para gerir suas ações, considerando, no ato de planejar, as necessidades da população mais carente.

No Brasil, e em âmbito global, atualmente, está em curso a “desregulamentação” das relações de trabalho, na organização e na gestão das instituições sociais, em nome de garantias de maior fluxo de capital, para ultrapassar as barreiras que poderiam ser colocadas pelos mercados nacionais. Nesse sentido, afirmam Netto e Braz (2010, p.229):

Os intermináveis debates que se realizam nos marcos da *Organização Mundial do Comércio/OMC*, contrapondo países centrais e países periféricos, mostram claramente que os países imperialistas dificilmente “desregulamentam” os seus mercados internos; a receita que recomendam é para “uso externo”, ou seja, para os países dependentes e periféricos. (Grifos dos autores).

Os Estados capitalistas vêm atendendo à lógica de expansão e a acumulação não somente no âmbito interno, mas, sobretudo, de forma internacionalizada, na medida em que ultrapassa as fronteiras nacionais e permite ser reformado e adequado às orientações internacionais, principalmente, dos países imperialistas, e, em especial, nos momentos de crise.

De acordo com Netto e Braz (2010, p.227), “Essa ideologia legítima precisamente o projeto do capital monopolista de romper com as restrições sociopolíticas que limitam a sua liberdade de movimento.” Em nome dessa liberdade, o neoliberalismo amplia o conceito de capital, porque ultrapassa a percepção do dinheiro, das coisas, dos bens, para tornar-se, também, relações sociais. Nesse sentido, Mézàros (2007, p.168) afirma que

O capital não é apenas um conjunto de mecanismos econômicos, como frequentemente se conceitualiza a sua natureza, mas um modo de reprodução sociometabólica multifacetada e oníabrangente, que afeta profundamente todo e cada aspecto da vida, desde o diretamente material/econômico até as relações culturais mais mediadas.

Os aparatos de intervenção do capital, além de definirem a forma de produção da vida material e a apropriação da riqueza socialmente produzida, interferem nas relações sociais e determinam a vida em sociedade, em todos os seus aspectos. No campo educacional, acirram a crise em torno do entendimento de que o Estado é quem deve se responsabilizar pela oferta, pelo financiamento e pela regulação da educação, pois a tendência é que ele venha a demandar ao mercado o comando desse serviço, de forma que a relação se estreite entre mercado e educação, principalmente a de nível superior.

Compreendemos, com isso, que o Estado desenvolve uma função hegemônica na sociedade capitalista, que busca o consenso em torno de salvaguardar os interesses gerais da ordem do capital. Para tanto, reformas estruturais são cobradas do Estado para que não interfira na economia. Dessa maneira, a palavra reforma perde seu significado original de promoção do conjunto de mudanças que visavam ampliar os direitos, uma vez que passa a ser utilizada com o sentido de contrarreforma. Como analisam Netto e Braz (2010, p.227), “[...] a partir dos anos oitenta do século XX, sob o rótulo de reforma(s) o que se vem sendo conduzido pelo grande capital é um gigantesco **processo de contra-reforma(s)**, destinado à supressão ou redução de direitos e garantias sociais.” (NETTO; BRAZ, 2010, p.227. Grifos e destaques dos autores).

Para os grupos políticos que querem a hegemonia capitalista, o objetivo real das reformas é a neutralidade do Estado quanto às regulações da lógica do mercado. Ao anunciar a implantação de um “Estado mínimo”, objetivam os grupos financeiros, os monopólios e as instituições financeiras que o Estado seja mínimo para os setores sociais e máximo para o capital, capaz de socorrer as empresas, bancos, etc. em momentos de crises.

As reformas nas funções do Estado, ao legitimarem a negação dos direitos à educação e à saúde, a redução dos gastos financeiros na área social, as mudanças nas leis trabalhistas e a diminuição da regulação, permitindo o livre fluxo de capitais, retoma os ideais do liberalismo clássico de que o indivíduo é o responsável pelo seu próprio desenvolvimento, que os salários comprometem os lucros, de que a nova base tecnológica exige mudanças no mundo do trabalho e de que é preciso dinamizar o mercado, reduzindo os gastos do Estado, questões essas que tendem a se refletir na gestão da universidade.

De acordo com Haddad (2008), contribuiu para a materialização das reformas nos países em desenvolvimento, como o Brasil, a atuação dos organismos multilaterais, como o Banco Mundial<sup>29</sup>, que vem agindo sob as orientações dos países imperialistas. De acordo com Haddad (2008, p.11), “No campo econômico, pela primeira vez, um sistema de regras públicas foi adotado para disciplinar as relações financeiras entre os diversos países por meio da atuação de instituições internacionais”.

A atuação desses organismos ultrapassou a fronteira do econômico, intervindo nos demais aspectos, como a educação, por meio da qual se adota e se promove a gestão na lógica economicista. O envolvimento das instituições financeiras imprime, de forma articulada, um dinamismo que tornam concretas as ações do Estado no cenário mundial, por meio das reformas.

Para complementar as ações dos organismos internacionais, foram criadas outras organizações mediadoras da condução de negociações no campo financeiro internacional, como o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*) e a Organização Mundial do Comércio (OMC). De acordo com Falleiros, Pronko e Oliveira (2010), o Sistema ONU, de maneira geral, e a UNESCO, em particular, contribuíram para a difusão da lógica economicista na medida em que tiveram papel destacado na criação e na consolidação de centros de pesquisa e instituições científicas na periferia do capitalismo.

Para Falleiros, Pronko e Oliveira (2010, p.54), “Como centros de pesquisa, devem destacar-se as chamadas “comissões regionais”, dependentes do Conselho Social e Econômico da ONU, cujas funções eram o fomento da cooperação econômica regional com vistas ao seu desenvolvimento.”

---

<sup>29</sup> De acordo com Haddad (2008), o BM juntamente com FMI foram criados após a Segunda Guerra Mundial, para orientar e disciplinar os direcionamentos das políticas adotadas pelos países por meio de acordos, tratados e políticas de regulação e intervenção em diversos campos, como o econômico, o social, o cultural e o ambiental.

Outro organismo importante na análise das reformas empreendidas é a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), criada em 1948, com sede em Santiago do Chile, que contribuiu significativamente para a difusão da ideologia do desenvolvimento nos países em desenvolvimento.

Afirmam Falleiros, Pronko e Oliveira (2010) que, nos países como o Brasil, houve, pelas elites locais, um consentimento do processo de neoliberalização, que buscou apoio da massa populacional, por meio do convencimento ideológico, disseminado por estratégias educativas, meios de comunicação e outros aparelhos privados de hegemonia que compõem a sociedade civil, como universidades, escolas, igrejas e associações profissionais.

Nesse sentido, Falleiros, Pronko e Oliveira (2010, p.70) esclarecem que “O neoliberalismo resultou numa articulação estratégica que conjugava o novo papel do Estado, a nova sociabilidade e o conjunto de instrumentos voltados à viabilização do amplo projeto de mundialização do capital.” Dessa forma, seguiram ampliando a lógica economicista e a concepção da social-democracia, reformuladas e sistematizadas na chamada Terceira Via, também conhecida como social-liberalismo que, sob as premissas básicas do neoliberalismo, associa-se aos elementos centrais do reformismo social-democrata.

Para as autoras citadas acima, a Terceira Via está diretamente relacionada aos objetivos do capitalista, e assim, visa a contribuir para a consolidação do Estado neoliberal, ao difundir o ideário acerca da necessidade do Estado agir como o educador da nova ordem social e econômica, por meio de sua função reguladora e ideológica. Para tanto, precisa centrar maior poder no governo, ampliando sua governança e governabilidade. Essa configuração visa a ampliar e fortalecer as organizações sociais.

Mas essa configuração não ocorre de maneira absoluta e total, uma vez que há tensões entre os grupos ou frações de grupos dominantes pela disputa do poder para garantir suas condições materiais, uma vez que tais grupos buscam o consenso e o controle da sociedade, de modo geral, e do Estado, para direcionar as condições políticas que lhes são favoráveis, mesmo se, para isso, em alguns momentos, precisarem atender algumas reivindicações da classe trabalhadora.

Há disputas, portanto, entre os divergentes setores da sociedade, o que se evidencia em confronto ideológico e político. O espaço público é constituído como um cenário de disputa de interesses, tanto os de particulares quanto de segmentos organizados, ambos buscando dar maior visibilidade e legitimidade às suas demandas e interesses.

Nisto evidencia-se a contradição entre o discurso da cidadania e a prática da opressão. Nessa relação, a igualdade social diverge da lógica da recriação ampliada do capital, que favorece não os cidadãos, mas sim acirra a desigualdade entre segmentos e classes sociais.

No tópico seguinte, discorreremos sobre a gestão gerencial como corolário da reforma do Estado que incide sobre a Educação Superior.

## **2.2 A GESTÃO GERENCIAL COMO CENTRALIDADE NA REFORMA DO ESTADO E DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Nas duas últimas décadas, no âmbito do Estado brasileiro, foi desencadeado um processo de reforma<sup>30</sup> na estrutura organizacional do Estado e das instituições sociais, o que vem ocorrendo em plena sintonia com as imposições da nova ordem mundial do capital que, por sua vez, estabelece os referenciais norteadores das questões socioeconômicas e políticas, uma vez que é o capital que determina a vida em sociedade, como afirma Marx (2008).

A reforma do Estado capitalista, no Brasil, foi delineada no governo de Fernando Henrique Cardoso; continuou, pelos anos posteriores, nos dois mandatos do governo de Lula da Silva, e foi marcada pelos princípios neoliberais de individualidade, competitividade, eficiência, eficácia, produtividade, qualidade total. Princípios estes que estão no cerne do paradigma de gestão gerencialista, que é ponto fundante da reforma em curso. Para autores como Cabral Neto (2009) e Sguissardi (2009), dentre outros, trata-se de uma reforma gerencial do Estado e de suas instituições sociais.

A reforma é um dos objetivos dos organismos internacionais, conselhos gestores governamentais, ministérios governamentais, grupos políticos hegemônicos, como mecanismo para salvaguardar o sistema capitalista em crise; para eles, a causa geradora da crise está ligada aos ajustes fiscais, porque o Estado gasta mais do que arrecada, contraindo dívidas, inclusive devido ao inchaço da máquina administrativa, como vimos em capítulo anterior.

---

<sup>30</sup> Sob o comando do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), na gestão do então ministro Bresser-Pereira e, no setor educacional, de modo específico, comandado pelo (então denominado) Ministério de Educação e dos Desportos (MEC).

De acordo com o PDRAE (BRASIL, 1995), a reforma do Estado é entendida como necessária para estabelecer um sistema mais equitativo, eficiente e de maior qualidade<sup>31</sup>, em superação ao modelo anterior, denominado de burocrático<sup>32</sup>. Os reformistas – como os grupos políticos neoliberais, grupos empresariais e organismos internacionais – afirmam que o Estado não possui recursos suficientes para atendimento dos setores sociais, como as universidades públicas, que gastam muito e de forma desordenada diante do que precisam: saber utilizar, eficaz e racionalmente, os recursos para evitar os gastos desnecessários.

Na reforma do Estado orientada pelos organismos internacionais, está incluída a Educação Superior, em particular a realizada pelas universidades públicas federais, das quais são exigidas alterações com marcas profundas do economicismo. O documento do Banco Mundial (1995, p.14) afirma que, diante da crise fiscal nos países em desenvolvimento, o Estado deve “*Proporcionar incentivos para que las instituciones públicas diversifiquen las fuentes de financiamiento [...]*”, o que indica um processo de maior aproximação ao mercado, uma vez que as universidades são concebidas e organizadas sob as demarcações regulatórias do Estado que as faz funcionar como mediadoras da produção e da reprodução da sociedade capitalista.

O economicismo impõe à universidade submeter sua gestão às exigências da produção e do mercado. Exigências essas delimitadas pela política educacional, no curso da reforma, que é consentida internamente pelo Estado, que cobra a execução de planos e programas voltados para uma educação que, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 54), “[...] corresponda à intelectualização do processo produtivo e [*funcione como*] formadora de consumidores”.

O CLAD (1998), ao posicionar-se em defesa da reforma do Estado neoliberal, é favorável à sua expansão para os setores sociais, de forma que as instituições adentrem o setor econômico. Nesse sentido, o Estado neoliberal dispõe de mecanismos para aproximar as universidades do mercado. Uma dessas formas é percebida na ampliação do investimento privado neste setor social, fator este que vem confirmando a educação universitária como bem público a ser ofertado e disputado no mercado, tendo a gestão como instrumento de mediação nessa relação capitalista.

---

<sup>31</sup> A qualidade para os reformistas é a requerida pelo empresariado, ou seja, aquela concretizada nas fábricas, indústrias, etc., denominada *qualidade total*, sobre a qual trataremos em item específico.

<sup>32</sup> As principais características do modelo burocrático de administração foram discutidas em subseção do capítulo anterior.

O BM (1995) enfatiza o caráter mercadológico na relação entre Educação Superior e mercado. Esse organismo internacional ressalta que a base do crescimento econômico mundial perpassa este nível de formação, uma vez que tem como atribuição preparar os futuros dirigentes e capacitar os funcionários de alto nível para que sejam capazes de atuar com competência diante das exigências atuais, como explicita a seguir:

*La enseñanza superior reviste capital importancia para el desarrollo económico y social. Las instituciones de nivel terciario tienen la responsabilidad principal de entregar a las personas los conocimientos que se requieren para desempeñar cargos de responsabilidad en los sectores público y privado. (BANCO MUNDIAL, 1995, p.1).*

Compreendemos que há, para esse organismo internacional, o reconhecimento de que a Educação Superior precisa ser estimulada a ofertar seu produto, que é a formação profissional. Ao dispor de capital humano, está atendendo aos setores que solicitam esses trabalhadores, uma vez que

*Estas instituciones entregan nuevos conocimientos a través de la investigación, sirven de medio para transferir, adaptar y divulgar los conocimientos que se generan en otras partes, y apoyan a los gobiernos y a los círculos empresariales prestándoles servicios de asesoría y consultoría. (BANCO MUNDIAL, 1995, p.1).*

A exigência de formação dos profissionais está em consonância com o mercado, cuja “esteira produtiva”, para a sua funcionalidade, exige formação polivalente, eficiência e eficácia e, por fim, a produtividade, diante do que a gestão institucional deve consentir e facilitar sua concretização nas universidades.

As recomendações do Banco, no sentido de se atenderem às motivações do mercado, reforçam, de acordo com Mancebo (2010, p.40), “[...] a necessidade de um atendimento mais ágil às demandas especializadas do processo de crescimento econômico e mudança social”. Assim, seguem os preceitos neoliberais de ajustes aos ditames do capital internacional, que vêm sendo consentidos internamente nos governos dos países em desenvolvimento, como o Brasil, em nome da modernidade. Nessa direção, a reforma do Estado brasileiro, estando no centro das discussões políticas, aponta como paradigma moderno e racional a concepção de

gestão gerencialista como mediadora no processo de colocar o país no circuito internacional da modernidade<sup>33</sup>.

Na introdução do PDRAE (BRASIL, 1995), o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso explicita os significados do modelo de gestão gerencial ou “nova administração pública”, quando enfatiza que

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de *‘gerencial’*, baseada em conceitos atuais de administração e *eficiência*, voltada para o *controle dos resultados* e *descentralizada* para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna *‘cliente privilegiado’* dos serviços prestados pelo Estado. (BRASIL, 1995, p.1. Grifos nossos.).

Como indica o excerto acima, a reformulação da gestão gerencial com eficiência, visando ao controle de resultado quantitativo para atender às expectativas do cidadão cliente, foi o ponto central no processo de reforma; portanto, os problemas, de acordo com os neoliberais, estão na forma de gerir as instituições, principalmente, no que diz respeito aos recursos disponíveis, e não na problemática manifestada pelas contradições do próprio sistema capitalista. Para os reformistas, as instituições não estariam administrando bem os recursos e potencializando as atividades para gerarem maiores e melhores resultados, diante de um Estado que, por sua vez, não possui recursos suficientes para atender às necessidades do cidadão-cliente.

Bresser-Pereira e Spink (2006, p.7) afirmam que “[...] a questão da reconstrução do Estado e da reforma do seu serviço civil tornou central” e relevante sob a abordagem “gerencial” que substitui a perspectiva “burocrática” experienciada, principalmente, no Estado de Bem-Estar Social.

Nessa linha, o PDRAE afirma:

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual *conserva*, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de *mérito*, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a *avaliação constante de desempenho*, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na *forma de controle*, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se *nos resultados*, e não na

---

<sup>33</sup> Sobre a concepção de modernidade discorremos em tópico específico.

rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental. (BRASIL, 1995, p.2).

Dada a necessidade de superação do modelo de gestão burocrática predominante, principalmente, durante o Estado de Bem-Estar Social, considerado como causa da lentidão no funcionamento administrativo, buscou-se, na gestão gerencial, uma forma que pudesse agilizar e gerar mais produção; mas, como expõem Bresser-Pereira e Spink (2006), acima citados, esse segundo modelo não rompeu totalmente com o primeiro, conservando alguns de seus traços como os critérios de méritos, a avaliação de desempenho, dentre outros.

Isso nos faz perceber que as características da gestão, num Estado capitalista, seja um Estado de Bem-Estar Social seja um neoliberal, permanecem inalteradas, embora com algumas adequações. Os autores ressaltam, também, que a diferença fundamental entre os modelos de administração é a forma de controle, pois, com o neoliberalismo, há maior ênfase no resultado final para atendimento do cidadão-consumidor.

Sob esse prisma, do Estado enquanto gestor, é esperada não somente a garantia da propriedade e dos contratos, como defende a política neoliberal, mas também, sobretudo, a promoção da competitividade, para gerar maior produtividade e, conseqüentemente, maior consumo e mais lucro. Nesse sentido é que a reforma do Estado neoliberal é caracterizada, sobretudo, pelos moldes competitivos e individualistas.

A gestão dos serviços públicos e, em especial, a das universidades, tornou-se alvo de constantes ataques sob a acusação de improdutivas, ineficientes e corporativas, diante do que os reformistas solicitaram a remodelagem da capacidade de gestão para torná-la adequada aos critérios de produtividade e qualidade e, assim, poder contribuir efetivamente para a saída da crise.

A gestão das universidades sob os moldes reformistas tornou-se uma estratégia no processo de enfrentamento da crise do capital e da consolidação do modelo político internacional e, também, da superação das suas crises internas, justificadas, pelos neoliberais, pela má gestão dos recursos financeiros. Daí a exigência de localizá-la sob o gerencialismo que também produz as alterações desejadas pela reforma. Sobre o que Silva (2006) esclarece:

A materialidade dessa intervenção se dá por meio da modificação do *ethos universitário* ao induzir as instituições de ensino público a um modelo de gestão gerencial, à diversificação das formas de financiamento e aos instrumentos de avaliação institucional como políticas de eficácia, de produtividade e de resultados prescritos. (SILVA, 2006, p.204).

A reforma, portanto, não ocorre somente no âmbito do aparelho administrativo do Estado, mas, sobretudo, na gestão dos setores sociais por ele regulado. A gestão da universidade vem sendo remodelada sob concepção gerencialista, perpassando os aspectos expansionistas, avaliativos, financeiros, de modo a ajustá-los às exigências das políticas neoliberais, trazendo como uma das graves consequências a alteração da natureza universitária. Tal pode estar ocorrendo na UFPA que, ao longo da década anterior, expandiu a sua oferta de vagas, promoveu avaliações de cursos e de estudantes e instituiu uma Comissão Própria de Avaliação, com centralidade na avaliação institucional, de acordo com exigências do Estado.

Nas últimas décadas, das universidades é cobrado um processo de reorganização administrativa, em função dos novos ajustes exigidos. Quanto à UFPA, no capítulo seguinte, apontaremos de que forma esse processo poderá ter acontecido e qual foi o seu foco central. Além do que, em meio às exigências, uma maior responsabilização é atribuída aos gestores para desenvolver as ações pelas quais são cobrados, sendo esta uma das marcas da reforma que atingirá a autonomia universitária, pois sobre os sujeitos educacionais recaem as possibilidades para melhorar ou não a qualidade, isentando o Estado de suas responsabilidades.

De acordo com Sguissardi (2009), outra marca da reforma em relação à Educação Superior é que esta vem despendendo esforços para concretizar a maior diferenciação institucional, com maiores incentivos para as instituições privadas; ampliação das fontes de financiamento fortalecendo, assim, a autonomia financeira e não a gestão financeira; e, ainda, liberdade para as universidades firmarem contratos de prestação de serviços junto à iniciativa privada, para atender às demandas de mercado e à maior regulação do Estado, por meio de avaliações, ao mesmo tempo em que se desobriga da manutenção das instituições.

Em nossa visão, essas políticas somente são colocadas em processo de efetivação por intermédio da gestão gerencialista que comanda os rumos a serem seguidos, uma vez que recai sobre a gestão da universidade a atribuição de planejar e desenvolver estratégias de modo a facilitar a concretização das políticas que visam a “racionalização da produção acadêmica”, para poupar gastos desnecessários, o que contribui para que haja maior intensificação do trabalho docente, aligeiramento da formação discente com centralidade na sua operacionalidade e não na pesquisa, dentre outros problemas.

Verificamos com isso que “Essas práticas interferem no fazer científico, acadêmico e pedagógico da universidade pública. Seu ritmo e tempo acadêmico estão se subordinando à

velocidade comercial” (SILVA, 2006, p. 2003). A concepção de universidade como produtora do conhecimento crítico e da formação do sujeito histórico, ao mesmo tempo em que investiga, analisa e critica questões sociais, está desmoronando pela adoção do discurso e da prática neoliberais voltados para o produtivismo.

Os serviços públicos tendem fortemente a ser desvalorizados em função do setor privado, bem como da descaracterização dos serviços de responsabilidade coletiva em função das individuais; busca-se, assim, implantar, do setor privado para a esfera pública, o modelo gerencial que visa à qualidade total, a eficiência, a agilidade, ao uso racional dos recursos financeiros, à potencialização do tempo para a execução dos serviços. Sobre essa transposição, Cabral Neto e Castro (2007, p.16) afirmam:

O modelo gerencial que foi incorporado ao serviço público funda-se em princípios e métodos importados da iniciativa privada [...] Tal modelo pressupõe maior autonomia e responsabilidade para os administradores tornarem a administração pública voltada para o cidadão-cliente.

A transposição, de acordo com os autores, aproxima a organização institucional e sua gestão do modelo instaurado nas fábricas, que é um modelo revestido de ideias economicistas com vistas ao atendimento dos interesses de consumo do cidadão-cliente que paga pelo serviço ou produto; nesta direção, os gestores têm a responsabilidade de estabelecer a correspondência da instituição de natureza pública aos princípios da iniciativa privada. Embora o PDRAE (BRASIL,1995) mencione que as práticas gerenciais modernas não devem se distanciar da função pública, que é inerente ao Estado e suas instituições, elas são copiladas das empresas privadas para as organizações públicas, como reconhecimento de que, segundo Bresser-Pereira e Spink (2006, p.7), “[...] as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições”; assim, torna-se importante que as práticas gerenciais busquem otimizar os meios para alcançar as finalidades desejadas, pautadas por razões técnicas.

No entanto, o PDRAE de 1995 afirma que tanto o Estado quanto a administração pública das instituições que passariam a ter características de organizações sociais precisam ambos ser reconstruídos para que trabalhem melhor e com menor custos e tenham um melhor resultado. Disso compreendemos que as expectativas de funcionalidade e resultados da máquina estatal e suas instituições não se diferenciam das esperadas nas empresas privadas, que seguem efetivamente a lógica do mercado; para este, modernizar significa estar preparado

para competir ou vencer no espaço concorrencial e internacional do sistema capitalista. O que Bresser-Pereira confirma, ao dizer que,

O processo de reforma da administração pública foi orientado de modo a complementar o programa de reformas econômicas implementada no mesmo período e que buscou utilizar mais efetivamente as forças de mercado para garantir a competitividade internacional do país. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p.8).

O sucesso concorrencial perpassa a aquisição e a utilização de novas tecnologias e demais instrumentos modernos, e isso ocorre devido a que, nessa “Conjuntura, movimentava-se *pari passu* o desenvolvimento científico e tecnológico com o uso de tecnologias de informática e de comunicação e a reestruturação produtiva.” (SILVA, 2006, p. 196).

Essa lógica dimensional da reforma, que está interligada às políticas internacionais, aparece no PDRE (BRASIL, 1995) quando este documento expõe que a administração pública gerencial deve acompanhar e incentivar o desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial, sem perder de vista a necessidade de eficiência, redução de custos e aumento da qualidade dos serviços, como mencionamos anteriormente.

Na subseção seguinte, discorreremos sobre os aspectos da governança e da governabilidade, como aspectos motivadores da reforma.

### **2.3 A GOVERNANÇA E A GOVERNABILIDADE: ASPECTOS FUNDANTES DA REFORMA GERENCIAL**

No processo de reforma para promover a educação como bem público, em que os reformistas consideram o Estado como ineficiente, operacional e financeiramente, uma das alternativas propostas seria a reinvenção ou revitalização do governo, para que houvesse diminuição da burocracia, maior flexibilidade e autonomia para o gestor empreendedor alcançar maior resultado sob a exigência de qualidade total.

Na reconstrução do Estado gestor, a reforma é defendida como um processo que vem subsidiar o aumento da sua capacidade de governança e o aumento de sua governabilidade como aspectos fundantes da eficiência para implementar as políticas públicas, como expõe o já citado PDRAE, publicado em 1995.

É importante sabermos as características marcantes da governança e da governabilidade. De acordo com o PDRAE (BRASIL, 1995), a governança do Estado está relacionada ao aumento da

[...] capacidade de governo do Estado - através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão. (BRASIL, 1995, p.1).

Sob esse enfoque, a governança é associada ao controle das políticas públicas, ao apoio político que o governo deve obter para o exercício do seu mandato e a validação dos acordos consensuados. Também, envolve a capacidade financeira e administrativa sem as quais não se conseguiria concretizar as decisões tomadas no âmbito governamental.

Em sintonia com a governança, a governabilidade está relacionada ao poder do governo. Segundo o PDRAE, “O governo brasileiro carece de "governabilidade", ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil” (BRASIL, 1995, p.1). Importante destacarmos que a governabilidade tem sido utilizada para que o governo central obtenha apoio dos parlamentares aos seus projetos; para tanto, distribui cargos e desenvolve políticas clientelísticas com os partidos para poder ter tal base de apoio parlamentar.

Os neoliberais acreditam que a crise política do Estado se restringe a uma crise de governabilidade. Daí ser a reforma do Estado, segundo o PDRAE, um processo de criação de novas instituições, segundo o modelo das organizações sociais e de transformação das instituições existentes, de modo a aumentar a governança e a governabilidade<sup>34</sup> e superar a crise fiscal, colocando o país em direção à modernização.

Afirma Bresser-Pereira (1997) que a crise fiscal do Estado, nos anos de 1990, reflete seus problemas na governança. Para a sua saída e conseqüente fortalecimento do Estado, é necessária uma maior capacidade gerencial, pois, dessa forma, poder-se-á modernizá-la, o que significa torná-la mais eficiente, ao contrário do que ocorria com o modelo burocrático<sup>35</sup>, em vigor nos anos anteriores.

---

<sup>34</sup> Sobre a governança e a governabilidade, abordaremos sua definição conceitual ainda neste capítulo.

<sup>35</sup> Por administração burocrática se entende um modelo pautado pela racionalidade instrumental, que se utiliza de meios eficientes para atingir os objetivos.

Com tal perspectiva, organismos internacionais e intergovernamentais vêm defendendo a reforma gerencial como possibilidade para fortalecer o Estado no aspecto da governança e da governabilidade, dentre os quais destacamos o CLAD.

Para o CLAD (2008), esse posicionamento está explícito, quando seus Conselhos enfatizam que a implantação da reforma gerencial é um fator imprescindível para aumentar a governança do Estado e de suas instituições e, também, para melhorar a governabilidade dos sistemas políticos, para sintonizá-los cada vez mais com os requisitos do cenário da política econômica internacional. O Estado, portanto, precisa resgatar sua capacidade de governar e de validar suas ações diante da sociedade, que as legitimaria por meio, também, do respaldo que as instituições dispensariam às suas políticas.

Essa necessidade de o Estado buscar se fortalecer como gestor e regulador das políticas educacionais implica o estabelecimento de normatizações que adequem as instituições aos moldes exigidos; essa alteração inclui reformar as instituições para transformá-las em organizações, delas cobrando o aumento da “responsabilização” ou prestação de contas à sociedade.

Para o CLAD, por meio da reconstrução da administração pública gerencial, vai-se promover o aumento da governança do Estado, explicitando-se que “Governança é entendida como a capacidade do Estado de transformar em realidade, de forma eficiente e efetiva, as decisões politicamente tomadas.” (CLAD, 1998, p.32).

Nisto se verifica que o CLAD atribui o sucesso ou fracasso das ações ao modo de gerir as políticas, pois deixa claro que, se houver governança, os problemas serão resolvidos; no entanto, não menciona que os problemas são gerados pelos poucos recursos, pela estrutura do sistema econômico, etc. Acreditamos que não basta se ter competência na gestão para, com isso, sanar os problemas de pobreza, no seio da sociedade, e de problemas educacionais, no âmbito da universidade.

Os neoliberais defendem a governança como necessária à superação da crise fiscal, uma vez que isso implica administrar racionalmente os recursos, além do que determina a redefinição das formas de intervenção no plano econômico-social; e por outro lado, no que tange ao aspecto administrativo, promoverá a superação da forma burocrática de administração. Portanto, a governança envolve a forma como a organização social ou do Estado irá administrar os recursos financeiros e suas demais políticas, enquanto a governabilidade busca a legitimidade que advém das instituições políticas e sociais para

validar as regulações e ações governamentais, possibilitando a intermediação de interesses entre o Estado e a sociedade. Portanto, em nosso entendimento, um Estado gerencial forte reflete-se na gestão das instituições sociais, que também respondem à sociedade de um modo gerencial.

Ao fortalecer o aspecto da governabilidade, os neoliberais acreditam que os governos se firmam de forma legítima perante a sociedade, com o apoio das instituições que aceitam as políticas dos governos, e a elas se ajustam, pois estas estão a serviço dos interesses das próprias instituições. Compreendemos, assim, que governabilidade e legitimidade são aspectos sem os quais o Estado não expande suas ações e interesses.

Segundo o PDRAE (BRASIL, 1995), a governabilidade requer: a) adequação das instituições políticas capazes de intermediar interesses dentro do Estado e na sociedade civil; b) existência de mecanismos de responsabilização (*accountability*) perante a sociedade; c) capacidade da sociedade de limitar suas demandas e do governo, de atender às demandas mantidas; e, principalmente, d) existência de um contrato social básico<sup>36</sup>.

Para Prats i Catalá (2006), a “governabilidade democrática” somente será concretizada na medida em que um sistema democrático tiver a capacidade para se autogovernar e estiver preparado para enfrentar positivamente os desafios e as oportunidades do seu tempo histórico. Assim, na visão do autor,

[...] a governabilidade democrática refere-se menos aos tributos de um regime democrático e mais às capacidades com as quais uma determinada sociedade democrática pode contar para enfrentar os desafios e para se beneficiar das oportunidades que encontra. (PRATS i CATALÁ, 2006, p. 272).

Para o autor, os governos exercerão a governabilidade ao utilizarem como estratégia a relação entre o sistema institucional existente (*governance*), as capacidades dos atores políticos, econômicos e sociais (*governing actors*) e, ainda, a quantidade e a qualidade transformacional disponível.

Entretanto, a governabilidade não ocorrerá somente pela vontade política de articular esses elementos, mas, sobretudo, pela existência de lideranças qualificadas e capacitadas para governar. Pela *governance*, o “sistema institucional”, tanto formal quanto informal, demarcará as ações políticas no plano de sua formulação e implementação.

---

<sup>36</sup> Sobre o contrato de gestão caracterizado como contrato social, trataremos em subseção específica, neste capítulo.

Disso, como já mencionamos, decorre a exigência de maior qualificação dos gestores institucionais, por organismos como a UNESCO (2008), ao enfatizar que as instituições de ensino superior, na região, carecem de melhores formas de gestão governamental e educacional para responderem às mudanças exigidas pelo contexto interno e externo. Nesse sentido, fazem-se necessárias uma maior profissionalização dos gestores e melhorias nas ferramentas de gestão, para que ocorra legitimação da missão e sua concretização.

A seguir, argumentaremos sobre uma das características marcantes do Estado gestor em relação à Educação Superior, que é a desresponsabilização financeira.

## 2.4 O ESTADO NEOLIBERAL E A DESRESPONSABILIZAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com o PDRAE (BRASIL, 1995), nas atividades exclusivas do Estado se concentram o núcleo estratégico do Estado, onde são definidas as políticas públicas, além dos serviços de fiscalização e controle, no qual o poder do Estado é exercido. Os serviços sociais e científicos compõem as atividades do Estado e podem ser desenvolvidas por organizações públicas não estatais, participam dos custos do Estado, porém seus resultados deverão ser controlados e publicizados. Para melhor esclarecimento dessa dicotomização dos serviços, vejamos o que expõe o Plano: “[...] Nas atividades exclusivas de Estado, onde o poder extroverso de Estado é exercido, a propriedade também só pode ser estatal. Já para o setor não-exclusivo ou competitivo do Estado a propriedade ideal é a pública não-estatal.” (BRASIL, 1995, p.5).

O Estado gestor apresenta uma forma de propriedade denominada *propriedade pública não estatal*<sup>37</sup> que, segundo o próprio PDRAE, é “Constituída pelas organizações sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.” (BRASIL, 1995, p.5).

A esse propósito, o documento defende que as instituições devem ser transformadas em entidades “sem fins lucrativos”, que podem ser as “organizações sociais”, com direito a participar do financiamento do Estado, ou empresas privadas com fins lucrativos, que

---

<sup>37</sup> Além dessa, há outras duas que são a *propriedade privada* e a *propriedade estatal* (BRASIL, 1995).

produzem bens e serviços para o mercado, desde que busquem atender aos interesses do cidadão-cliente, que é o ‘educando consumidor’.

Em nosso entendimento, esse posicionamento vem aumentar as expectativas de alargamento do mercado educacional quando, no processo educacional, seus vários elementos podem ser comercializáveis. Sobre isso, Silva (2006) constrói a seguinte crítica:

[...] as análises e as propostas das entidades ligadas ao ensino superior deixam-nos perceber que as universidades brasileiras estão sendo reformadas em função de atender à perspectiva da ‘mercantilização’ da educação. Para tanto, impôs-se uma mudança na cultura das universidades, implicando um retrocesso político interno, com a convivência de administrações centralizadas e heterônomas, trazendo, como consequência, a dificuldade em reafirmá-las enquanto bem público. (SILVA, 2006, p.210).

Desse modo, a Educação Superior ofertada nas universidades sai da esfera dos chamados direitos sociais, passando a ser entendida como um serviço disponível no mercado. Portanto, atrela-se ao setor econômico e privado, na medida em que é tida como um dos serviços não exclusivos do Estado.

Com isso, tem-se o enfraquecimento da gratuidade educacional, pois a educação deixa de ser ofertada como uma política de direito público, o que inviabiliza o acesso e a permanência de muitos sujeitos que não possuem condições econômicas para pagar pelo serviço.

De acordo com Lima (2007), a reforma da Educação Superior em curso, com vistas a isentar o Estado financeiramente e lançá-la ao mercado sob os auspícios da gestão gerencial, configura-se como importante instrumento de obtenção do consenso neoliberal, ao atender às demandas específicas dos políticos conservadores para manter as diretrizes centrais da Educação Superior traçadas pelo bloco no poder.

De acordo com a autora, a reforma da Educação Superior, nessa perspectiva, vem se constituindo em peça vital na materialização da nova organização do Estado gerencial, na medida em que vem substituindo sua aparelhagem e suas atribuições estatais por inúmeras trincheiras de prestação de serviços sociais e de conservação das relações sociais capitalistas.

Nesse sentido, enfatiza Silva Júnior (2003) que a administração pública é feita sob forte controle do Estado, com suas políticas definidas por especialistas e executadas pelas organizações sociais; dessa forma transfere suas responsabilidades, principalmente as

financeiras, para a sociedade, fator este que requer das universidades o processo de reconfiguração para o modelo semiprivado.

Para Cabral Neto e Castro (2007), essa reorganização das instituições está de acordo com os pressupostos dos organismos internacionais, para os quais o modelo ideal de organização está ancorado no setor privado. Por conseguinte, esse modelo de gestão gerencial visa a desresponsabilização do governo central, enquanto as instituições públicas precisam encontrar estratégias de sobrevivência em meio à configuração atual da política neoliberal.

Discorreremos, na subseção seguinte, sobre a exigência de transformar a universidade em organização social, na medida em que se estabelece o contrato de gestão.

## **2.5 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL E O CONTRATO DE GESTÃO**

As universidades públicas, de acordo com o PDRAE (BRASIL, 1995), devem ser transformadas em organizações sociais e orientadas para o mercado, de forma a acompanhar a política privatista e tecnológica, para garantir a concorrência interna e apresentar condições frente a competição internacional.

Na perspectiva de Chaves e Mendes (2009, p.53), “Consagra-se, assim, a ideia da universidade ‘moderna e produtiva’, uma vez que ela passa a ser essencialmente ‘prestadora de serviços’, por meio do sistema de ‘cooperação entre universidade e sociedade civil’, desresponsabilizando o poder público de parte de seu custeio.”

Entendemos, com isso, que as universidades tendem, cada vez mais, a assumir um caráter de organizações públicas não estatais e competitivas em meio às exigências do mercado de trabalho flexível, que requer maior capacitação dos “recursos humanos” para inovarem e competirem internacionalmente.

De acordo com Silva Júnior (2003, p.59), “A chamada para participação da sociedade civil na gestão pública foi feita por meio das ONGs e de algumas instituições que viriam a transformar-se em organizações, num diálogo direto com o Estado [...]”. Mediante o exposto, entendemos que a tentativa de transformar as instituições universitárias em organizações sociais é inerente aos processos de reforma do Estado e da educação, em desenvolvimento.

Isso significa que as instituições precisam ser redefinidas sob uma nova conceituação que dialoga com a definição do novo Estado emergente, em consonância com a forma de controle e coordenação do capitalismo contemporâneo.

Para melhor compreendermos a natureza das organizações sociais, buscamos a explicação no PDRAE (2005, p. 60), que afirma: “Entende-se por ‘organizações sociais’ as entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e, assim, ter direito à dotação orçamentária”.

De acordo com o documento citado acima, eis algumas características relevantes do modelo de organização social:

1. Trata-se de *fundações de direito privado*, o que indica alargamento do setor privado em detrimento do público, uma vez que, sendo regidas por regras do direito privado, suas ações deixam de ser fiscalizadas pelo poder público, além de estarem liberadas para captar verbas das empresas privadas;

De acordo com Ferreira (2010), essas fundações são caracterizadas como organizações sociais privadas, situadas, de acordo com a lógica do Estado gestor, na esfera pública não estatal, tendo como objetivo maior estabelecer a parceria entre Estado e sociedade ou entre o público e o privado. Esclarece a autora que, na qualidade de entidades, as fundações não constituem uma nova pessoa jurídica, uma vez que se inserem no âmbito de pessoa jurídica já existente, mas sob a forma de fundação, sociedade ou associação civil, sem fins lucrativos, de direito privado, com autonomia financeira e administrativa.

2. Estabelece relação com o governo central por meio do *contrato de gestão*, que exerceria uma espécie de mediação entre as ações da organização e as políticas públicas, além de estabelecer a função do gerente como mediador entre as exigências do mercado e a concretização das ações da fundação; além disso, uma de suas características principais é que são estabelecidas *metas* a serem cumpridas dentro de *prazos* definidos no contrato e que a liberação dos recursos se dá mediante o cumprimento de tais metas.

De acordo com Chaves e Mendes (2009), os contratos de gestão são instrumentos de gestão que vêm sendo adotados pelo governo central e trazem o objetivo de ajustar as universidades às políticas governamentais, por meio da celebração contratual com todas as instituições sociais, dentre as quais as universidades, para que estas se transformem em organização social. Para as autoras, essa configuração produzirá problemas para a manutenção

da universidade como instituição pública, além do que, será cobrada maior produtividade, o que pode acelerar a concretização da universidade operacional.

3. Enquanto *fundação de direito privado*, poderá receber financiamento da esfera pública, demonstrando com isso que o Estado disponibiliza apoio ao setor privado na medida em que injeta recursos públicos para concretizar os interesses de grupos empresariais da educação. Além do que, como ‘fundação’, poderá criar suas normas e regulamentos específicos, sem com isso se atrelar legalmente ao aparelho estatal e sua burocracia.

Essas características são condizentes com as demandas do atual mercado capitalista, que propõe, como uma das saídas de sua crise, o aumento do processo de privatização dos espaços que seriam de natureza pública. Também corresponde à denominada modernização, que requer o aumento de eficiência da administração pública por meio da transformação das instituições universitárias em organizações sociais.

O PDRAE (BRASIL, 1995), ao definir a Educação Superior como serviço não exclusivo do Estado, sob as marcas de eficiência, eficácia, produtividade e competitividade, defende a transformação da instituição universitária em organização social, de caráter público não estatal, sob os seguintes argumentos:

A propriedade pública não-estatal *torna mais fácil e direto o controle social*, através da *participação nos conselhos de administração* dos diversos segmentos envolvidos, ao mesmo tempo que [*sic*] favorece a parceria entre sociedade e Estado. As organizações nesse setor gozam de uma *autonomia administrativa* muito maior do que aquela possível dentro do aparelho do Estado. Em compensação seus dirigentes são chamados a assumir uma *responsabilidade maior*, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição. (BRASIL, 1995, p.4. Grifos nossos.).

Pelo excerto acima, podemos destacar algumas características centrais da organização social, em consonância com a concepção gerencialista de gestão, uma vez que esta também visa ao controle por meio da participação colegiada; no entanto, entendemos que é uma forma de distanciamento do Estado para cumprir com suas obrigações e atribuir responsabilidades maiores aos gestores e à sociedade pelo sucesso ou fracasso do “empreendimento”.

Quanto à autonomia administrativa, esta se resume em controlar gastos e viabilizar a concretização dos indicadores de uma gestão controladora e produtivista, tendo no gerente a figura central do processo de encaminhamento das políticas institucionais e elo de articulação da instituição com o Estado. E ainda, ao expressar que será “mais fácil e direto o controle

social”, significa que o poder público se liberaria de tal controle para direcionar a responsabilidade por essas instituições para a sociedade civil.

Chauí (2003) esclarece as características essenciais da universidade na qualidade de organização social, ao explicitar que

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. (CHAUI, 2003, p.6).

Nessa assertiva, podemos inferir que a universidade perderá suas peculiaridades de busca de novos conhecimentos, da promoção de discussões e debates sobre as diversas problemáticas contextuais; deixaria de questionar a sua existência, sua missão e objetivos em relação à sua maior finalidade que é contribuir para o desenvolvimento social. Além do que, não mais assumiria o seu lugar em meio à luta de classes; ao contrário, seria operacional, instrumental, visando alcançar eficientemente os objetivos particulares que a definem.

Nesse modelo organizacional, os cidadãos-clientes têm disponibilizado um canal direto de comunicação com a gestão, por meio dos colegiados ou conselhos gestores, como instâncias de deliberação das ações, mas que, a nosso ver, não significa uma participação crítica e ativa.

Uma atuação crítica e ativa dos conselhos gestores indicaria que eles seriam os órgãos atuantes como consultores, deliberativos e fiscalizadores da gestão e da instituição; todavia, nem sempre suas ações correspondem à busca de maior autonomia e participação, diante, muitas vezes, da atuação do gestor/gerente que assume a postura de mediador dos interesses do Estado.

Outra característica expressa no PDRAE sobre a propriedade pública não estatal seria a liberdade para o estabelecimento das parcerias entre sociedade e Estado, em outras palavras, as famosas *parcerias público-privadas* adotadas, no Brasil, de forma mais intensa a partir do PDRAE.

De acordo com Ferreira (2010, p. 4), “[...] compreende-se o *público* como espaço da coletividade e do bem social e o *privado* como aquele meio/fim que atende ou pertence a interesses particulares, de determinadas pessoas ou classes” (Grifos da autora). Sob essa conceituação, para a autora, os termos *público* e *privado* são antagônicos, mas se mantêm vinculados às formas de representação da sociedade. Em meio à reforma do Estado brasileiro, há uma ampla relação estabelecida entre o público e o privado nos serviços públicos. Nesse sentido, o Estado, ao conceber esta relação como necessária ao desenvolvimento do país, vem divulgando a implantação de programas de privatização na sociedade brasileira e para as universidades.

Sobre a relação entre público e privado, Silva Júnior (2007) infere, a partir dos estudos de John Locke, que desde o surgimento das instituições no Estado moderno, o público é inerente ao Estado e vem se contraponto ao privado. O autor enfatiza que os dois aspectos – público e privado – exercem um duplo movimento e produzem uma indissociável contradição, um dos polos predominando sobre o outro, dependendo de como se organiza a sociedade, o Estado e suas instituições.

A organização social e a gestão gerencialista enfatizam o privado sobre o público, gerando a desobrigação do Estado de suas responsabilidades, ao mesmo tempo em que por ele são avaliados os resultados. Outra situação complicada é que, em termos de controle, o cidadão-cliente, por meio dos conselhos de administração, poderá exercer suas cobranças pelos serviços ofertados e, com isso, nessa lógica, exercer sua cidadania. No entanto, Santos (2008) discorda desse posicionamento ao argumentar que

Ser cidadão, neste desenho, não pressupõe ter os direitos de educação pública assegurados, mantidos e regulamentados pelo Estado a partir dos interesses e reivindicações da população, mas o de assumir o compromisso de contribuir para que este serviço seja ofertado, ou seja, responsabilizar-se por parte de sua manutenção. [...] É uma nova concepção de cidadania, que tem a ver com cliente-consumidor, que pode fazer suas escolhas no mercado, daí ter direito de consumidor, hoje tão propalado pela mídia. (SANTOS, 2008, p. 51-52).

De acordo com essa concepção, deixa-se de ser “cidadão de direitos” para se transformar em “cidadão consumidor”. Dessa forma, toda a sociedade é convocada para contribuir com a oferta dos serviços sociais, por meio do discurso da “responsabilidade social”, em razão da qual todos passam a ser responsabilizados, financeiramente, pela oferta dos serviços, o que fortalece a ideia das parcerias público-privadas.

É uma forma de descentralização que poderá acarretar sobrecarga de responsabilidade para a comunidade participante, bem como para o próprio gestor, que terá maior responsabilidade perante a organização social, para alcançar resultados quantitativos com menores gastos. Sobre isso, Prats i Catalá (2006, p.303) afirma que “Passar de uma administração burocrática para uma administração gerencial impõe enormes desafios. A chave dessa transição está na “responsabilização”, não só pelo cumprimento das regras, mas também pela obtenção dos resultados.”

Verificamos que, ao contrário de ampliar a autonomia da organização e seus sujeitos, estes estarão atrelados às regras estabelecidas pelo Estado e pelo mercado por meio do contrato de gestão, sendo também fiscalizados pelos cidadãos-clientes. Busca-se obtenção de resultados quantitativos, manifestados em exames estandardizados, que se traduzem em maiores cobranças e responsabilização pela execução das tarefas solicitadas, além da competitividade entre instituições.

Nesse sentido, o PDRAE (BRASIL, 1995) expunha que a transformação das instituições autárquicas em organizações sociais ou fundações implicava seguir o contrato de gestão que, segundo Chaves e Mendes (2009), é celebrado entre o governo central e as instituições governamentais, objetivando que estas sejam transformadas em organizações sociais.

O PDRAE de 1995 expõe que, numa formatação institucional dessa natureza, o gestor não necessariamente precisa estar vinculado ao Estado como profissional, ou seja, ser funcionário público, para assumir a função, podendo ser contratado no mercado. Dessa forma, por exemplo, um empresário pode assumir uma reitoria; para tal, portanto, não é necessário ser um professor de carreira. Diante do que, é importante que esse gestor apenas tenha competência para assumir tal função, administrando os recursos humanos, materiais e financeiros para alcançar os objetivos qualitativos e quantitativos estabelecidos nos indicadores de desempenho previamente acordados entre o gestor da organização social e o governo central.

Desse ponto de vista, a relação que uma organização privada viesse a estabelecer com o Estado aconteceria apenas por meio dos contratos de gestão. Os funcionários da organização não teriam a qualidade de funcionários do Estado e, portanto, as regras de contratação seriam as da CLT. O governo federal utilizaria a expressão *emprego público* e não mais funcionário público.

A UNESCO (1995) alimenta essa ótica ao afirmar que a gestão deve manter uma estreita relação com o Estado, o que é viável, atualmente, pelos atuais contratos de gestão, que expressam os interesses de mercado. Chaves e Mendes (2009) se posicionam contrárias a esse argumento dizendo que,

Dessa forma, institucionaliza-se um novo *ethos* acadêmico, no qual critérios de produtividade e eficácia organizacional sobrepõem-se aos objetivos da instituição social caracterizada pela universidade na produção e transmissão da experiência cultural e científica da sociedade e pela liberdade de discussão e espírito crítico [...]. (CHAVES; MENDES, 2009, p. 53).

Para as autoras, as universidades apresentam muitas perdas, pois ficam sem autonomia, distanciam-se da sua missão social, tornam-se operacionais, enfim, perdem a essência de instituições centradas em produzir novos conhecimentos críticos e voltados para os interesses sociais. Isso tudo desenvolvido em um padrão de gestão conduzido sob a “arbitragem de contratos”<sup>38</sup>.

Ao modelo de universidade como organização social, e não como instituições de direito público, está associada a ideia de autonomia. No entanto, é uma autonomia que possibilita a busca de outras fontes de financiamento, além do provido pelos escassos recursos que o Estado disponibiliza, e não apenas de gestão do financiamento público.

Significa que as universidades deverão buscar recursos no mercado para conseguirem financiar seus projetos e demais atividades; enquanto isso, ao Estado caberia apenas financiar parte dos recursos, por meio dos contratos de gestão. Isso demonstra que a universidade estaria, cada vez mais, desenvolvendo valores de mercado, se distanciando de sua função social.

Mancebo (2010, p.51) afirma que “Na contracorrente do que se apresenta como a cultura hegemônica e consentida da nova universidade, sustentando a ideia de que uma universidade pública não se orienta pelo valor do lucro, senão pelo sentido de sua função social.” Entretanto, esta é uma luta árdua, diante desse processo de reforma administrativo-gerencial que quer transformar as autarquias em organizações sociais como meio de estimular o espírito empreendedor na política de recursos humanos, inclusive com o propósito de condicionar a remuneração do servidor ao seu desempenho profissional, seguindo, assim, a lógica produtivista do mercado.

---

<sup>38</sup> Expressão utilizada por Chaves e Mendes (2009).

Ao contrário do que requer o já mencionado PDRAE, Mancebo (2010, p.51) defende como característica das universidades públicas “Formar profissionais independentes e criativos, cidadãos ativos, ajudar na construção do dissenso epistemológico, diversificar o pensamento único, enriquecer o patrimônio cultural e solidarizar a ciência com os que dela necessitam [...]”. Com isso, a autora acredita que as universidades como instituições sociais estão se posicionando contra o pragmatismo desenfreado e, ao mesmo tempo, cumprindo algumas de suas missões com vistas a contribuir para a emancipação da sociedade empobrecida pelo capital. Diferentemente do que a autora propõe, para o BM (1995), as universidades como organizações sociais devem promover a superação do distanciamento entre a administração e o mercado de trabalho.

Nessa direção, requer o envolvimento da comunidade educacional local, nacional e internacional para que, por meio da participação ativa, possa gerar a descentralização do processo de gestão, de tal forma que a responsabilidade, o compromisso e a capacidade de inovação sejam centrados no próprio estabelecimento de ensino. A isso, o BM e demais organismo internacionais nomeiam de gestão participativa com planejamento coletivo e avaliação dos resultados. Enquanto isso, movimentos sociais criticam tais iniciativas pela descaracterização do serviço público, e cobram do Estado a responsabilidade pela garantia das condições necessárias à educação da população, principalmente das classes mais necessitadas economicamente.

Para o CLAD (1998), a comunidade, as empresas ou o Terceiro Setor, onde se localizam as organizações sociais, devem compartilhar a responsabilidade pela execução dos serviços ofertados pelas universidades, que devem apresentar as características de empresas privadas ou entidades públicas não estatais.

Nessa direção, o CLAD (1998) defende a criação de novas instituições com o caráter de organizações sociais e adequação das existentes, para superar o aspecto técnico e burocrático das administrações vigentes até então. Nas organizações sociais, a gestão gerencialista seria um elo entre as organizações e o governo central, numa relação de aumento da responsabilização ou *accountability*. Para tanto, os gestores/gerentes necessitam ser capacitados para tornar o processo administrativo mais produtivo, a organização social mais eficiente, e o resultado de maior qualidade, seguindo os preceitos do modelo fabril.

Como já mencionamos, a política de Educação Superior brasileira, sob a institucionalização gerada pelo PDRAE, em 1995, enfatizando os contratos de gestão como “carta de regras” a serem concretizadas pelas universidades, vem sendo consolidada, desde o

governo de Lula da Silva, por meio, dentre outros instrumentos, do Reuni, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que tem como objetivo maior a expansão de vagas para os estudantes e afirma, no seu Artigo 3º:

Art. 3º – O Ministério da Educação destinará ao Programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas [...]. (BRASIL, 2007).

Pelo enunciado, detectamos que esse Programa vincula e condiciona o repasse de recursos financeiros ao compromisso das instituições de elaborar um plano que siga os princípios, objetivos e critérios traçados pelo governo central. De acordo com Chaves e Mendes (2009), há pressões governamentais para que as universidades se comprometam, mediante assinatura do *acordo de metas*, a cumpri-las e, com isso, recebam os recursos destinados. Isso significa que as possibilidades de reestruturação já estão pré-determinadas. Além do que, as instituições serão avaliadas para verificar se as metas ‘acordadas’ com a gestão estão de fato sendo cumpridas. Por outro lado, a autonomia é negada, uma vez que as decisões já estão dispostas no ‘acordo de metas’, cabendo à instituição apenas operacionalizá-las.

Em seguida, explicitamos a participação do cidadão-cliente no modelo de gestão gerencial.

## **2.6 A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO-CLIENTE NA GESTÃO GERENCIAL**

Para discorrermos sobre a participação nas organizações sociais, sob o modelo de gestão gerencial, buscamos a definição dos organismos internacionais e governamentais sobre a natureza e características dessa gestão, para entendermos que tipo de participação é possível desenvolver.

Compreendemos que a base dessa concepção de gestão está no modelo fabril e privado que, ao ser transplantado para o setor público, vem gerando um processo de metamorfose nas universidades, de modo a atribuir aos sujeitos da organização maior responsabilidade perante o governo e a sociedade.

Nesse modelo, como mencionamos anteriormente, cabe aos gerentes exercer o papel de “elemento de ligação” com as políticas privatistas; os resultados de seus trabalhos são avaliados, sob consideração dos indicadores de mercado e as exigências dos cidadãos-consumidores, entendidos estes como os principais participantes desse processo.

Acerca da avaliação, Dias Sobrinho (2002, p.55-56) esclarece que “Essas avaliações promovidas pelos governos [...] instrumentam as novas características de ‘quase-mercado’, exigidas para a educação superior, de modo especial, a formação técnica para o trabalho e também de modo intenso e estreita ligação com a indústria [...]”.

Vimos que essas avaliações são promovidas com propósito de controlar e regular a vida universitária em função do mercado, dando espaço a uma pseudoparticipação dos sujeitos educacionais que, de fato, seriam os clientes-consumidores – uma participação não crítica e distanciada da realidade no qual esses sujeitos estão; participação no sentido de cobrar do gestor e da organização o desenvolvimento educacional de acordo com o que o mercado vem pedindo. Assim, o fim último do processo educacional seria a formação para a empregabilidade.

Nesse sentido, o CLAD (1998) afirma que o público interessado e, portanto, apto a participar seria composto por cidadãos-clientes ou consumidores. Sabemos que os termos “clientes” e “consumidores” são utilizados no mercado, mais precisamente pelos que pretendem vender algo a alguém, ou seja, numa relação comercial, na medida em que um cliente adquire um determinado produto de consumo por um determinado valor.

Acrescentando as informações sobre esse participante, o CLAD (1998) expõe que este se manifestaria no sentido de participar dessa gestão gerencial, na medida em que exerceria controle sobre as ações por meio de avaliações e elegeria os seus gestores num processo de democracia representativa.

Esse “participante” seria, a nosso ver, alguém que poderia fiscalizar e cobrar as ações da gestão, fato este que, mais uma vez, permite recaírem sobre a organização e seu gestor as responsabilidades pelo sucesso ou não do “empreendimento”, enquanto, mais uma vez, o Estado é isento das responsabilidades.

Nesses moldes, por democracia se entende a participação dos sujeitos em eleger seus gerentes dentro de uma organização social, facilitando, assim, o processo de tomada de decisão. Esta visão de democracia é restrita à representatividade, o que não garante

participação efetiva dos sujeitos no processo de tomada de decisão, cabendo a estes a execução das atividades decididas pelos que estão no comando das ações.

Sobre democracia, os autores a seguir destacam que,

Neste contexto histórico, a democracia continua sendo um objetivo a ser alcançado. Afinal, ela não diz respeito apenas ao sistema político-eleitoral, baseado nas disputas entre grupos. Democracia diz respeito também à passagem do poder privado e despótico, fundado na vontade pessoal e na arbitrariedade do chefe, para o poder como discussão coletiva e deliberação política sob o domínio das leis. Portanto, a democracia não é o regime do consenso, mas da contínua experimentação sobre os dissensos e os conflitos, negociados pela palavra e pela ação. (DUARTE; RAMPINELLI, 2007, p.32).

As organizações sociais, ao se aproximarem da formatação de empresas privadas, se tornam cada vez mais empresariais, potencializando a agilidade e a flexibilidade diante das aceleradas mudanças. Participação é sinônimo de consumir o produto ofertado; porém, os menos favorecidos economicamente não terão essa oportunidade e serão cada vez mais distanciados do processo. É uma realidade bastante competitiva, inclusive na Educação Superior; a disputa é uma marca até mesmo nas avaliações que estabelecem as diferenças entre os possuidores de mérito e os incapazes.

Entre os professores, por exemplo, está sendo criada a cultura de participação pela produtividade “eficientista”. Assim, espalha-se a ideologia de que participa mais quem apresenta maior resultado quantitativo. A eficiência é necessária, segundo o CLAD (1998), também pelo fato de se otimizarem os poucos recursos disponibilizados do Estado, a fim de garantir a “produção”.

No modelo gerencial, os funcionários do governo e das organizações sociais devem ser motivados mediante premiações e reconhecimento público. Nesse sentido, devem ser continuamente capacitados, por meio de formação continuada; a isso, também, é chamado, de acordo com a UNESCO (2009), de participação e de colaboração em prol do desenvolvimento da sociedade do conhecimento, que é caracterizada como um novo paradigma econômico e produtivo, no qual se valoriza como fator mais importante o uso intensivo do conhecimento e da informação.

Em seguida, discutiremos o aspecto da autonomia institucional, destacando que, para o Estado gestor, ela se restringe à autonomia financeira.

## 2.7 AUTONOMIA INSTITUCIONAL X AUTONOMIA FINANCEIRA

A autonomia é um aspecto imprescindível para a gestão universitária, uma vez que, para o desenvolvimento institucional, necessário se faz que a sua organização e sua estrutura sejam pensadas e decididas de acordo com o interesse dos sujeitos que dela fazem parte, pois, do contrário, estará subjugada somente aos interesses externos.

A *autonomia* deve ser exercitada em todos os momentos e âmbitos da vida institucional, porém, a partir dos anos de 1995, é reduzida ao entendimento de “autonomia financeira”, ao contrário de autonomia da gestão financeira. Isso significa conduzir a universidade ao encontro de meios para arrecadar recursos, inclusive junto a fontes privadas, e não apenas geri-los, como determinam os documentos regulatórios, como a Constituição Federal, de 1988 (BRASIL, 1988), dentre outros.

A CF/88, no artigo 205, estabelece que a autonomia envolve a gestão financeira dos recursos garantidos pelo Estado, além de mencionar a autonomia de indicação, na própria instituição, dos seus dirigentes, por meio de processos democráticos de escolha de gestores. No seu artigo 207, prescreve que as universidades gozam de autonomia nos aspectos didático, científico, administrativo e de *gestão financeira* e patrimonial, ao mesmo tempo em que obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

No entanto, entendemos que o fato de a Lei expressar que as universidades têm, dentre outras, a autonomia na gestão financeira, isso não representa para a universidade pública uma real possibilidade de garantia de qualidade e democracia na prática. Devido à configuração contextual sob o aparato neoliberal, as instituições encontram dificuldades para a concretização de uma gestão que contribua para a emancipação universitária.

Nesse sentido, Medeiros (2007, p.49) afirma que “As políticas quando chegam às escolas, em geral configuram a arbitrariedade e a imposição estatais. Elas não chegam como possibilidade de novos e possíveis momentos de discussão e, conseqüentemente, de consenso, cabendo à escola cumprir somente as diretrizes traçadas para ela.”

Defendemos que autonomia universitária deve ser concretizada no seu sentido amplo e não somente na gestão de recursos; isso contribuiria para a concretização de aspectos democráticos na estrutura organizacional das universidades na sua função de livre produção de novos conhecimentos.

A autonomia universitária, que também está expressa na LDB (BRASIL, 1996), em nossa visão, vem sendo aplicada em consonância com o entendimento dos empresários da educação, representando, assim, liberalidade total para a pesquisa vinculada às empresas privadas, a criação de novos cursos e formatação dos “tradicionais” de acordo com os critérios mercadológicos, dentre outros aspectos.

A LDB (BRASIL, 1996), no seu art. 53, enfatiza que, no exercício da autonomia universitária, é assegurada às universidades uma série de composições didáticas e científicas que perpassam a formulação curricular, de acordo com as diretrizes nacionais, bem como a criação de cursos e programas, planos, projetos.

Esse artigo ainda expressa que as universidades têm autonomia para criar vagas e estabelecer critérios para o seu preenchimento, para criar e reformular regimentos e estatutos em consonância com as normas nacionais e gerais; além de firmar contratos, acordos e convênios, receber contribuições financeiras de entidades públicas e privadas e administrá-los.

Afirma a LDB (BRASIL, 1996) que caberá aos colegiados de ensino e pesquisa a decisão sobre a aplicação dos recursos orçamentários, no que diz respeito a questões didáticas e científicas. No entanto, geralmente, os recursos são em montante que não condiz com as reais necessidades da instituição.

No âmbito da gestão, a autonomia universitária, vem, portanto, apresentando controvérsias. O BM (1995, p.10) expressa que deve haver “[...] *mayor autonomía administrativa de las instituciones públicas*”. Isso indica a possibilidade de a universidade gerir seus recursos e políticas, porém, de outro lado, o documento atrela a autonomia a uma maior responsabilização da própria instituição, que deve encontrar formas alternativas de sobrevivência, sem que se distancie dos objetivos do mercado. Neste sentido, o Banco Mundial (1995, p.10) orienta que as instituições devem receber “[...] *mayor apoyo en los incentivos y mecanismos orientados al mercado para aplicar las políticas.*”

Na lógica do Banco, essa contradição também é notada quando afirma que a autonomia perpassa a descentralização das funções administrativas, o direito do gestor contratar ou demitir pessoal, a criação de estratégias que flexibilizem o uso dos recursos, além de criar alguns critérios para matrícula, etc.; ao mesmo tempo, enfatiza que a autonomia implica a diversificação do financiamento e do uso eficiente dos recursos, além do que, de forma autônoma, as instituições devem se responsabilizar pelo desempenho acadêmico e

administrativo. Para isso, são necessários critérios de avaliação e capacidade de fiscalização mais eficiente, além de planejamento estratégico. Dessa forma, para o Banco Mundial, as universidades desenvolverão mais qualidade, do tipo “total”, ao mesmo tempo em que se adaptarão às demandas do mercado de trabalho e promoverá maior qualidade institucional.

Em se tratando da qualidade institucional, de acordo com o CLAD, esta significa

*La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar perfectamente integrado con la calidad en el servicio. (CLAD, 2008, p.14).*

Nessa concepção de qualidade, a instituição não exerce autonomia para decidir a sua forma de expansão, de gerir os seus recursos de modo a atender às suas necessidades; ao contrário, direciona-a para os processos de diversificação das atividades junto ao mercado, de modo a obter financiamento, e de comunicação dos resultados, por meio de processos de verificação de “qualidade”; ou seja, a “qualidade” está vinculada à racionalização dos gastos e à divulgação dos resultados alcançados.

Um dos meios para verificar essa qualidade é a aplicação da avaliação voltada para os objetivos estabelecidos. Assim, a avaliação deve envolver os docentes que atuam no ensino de graduação, também os que atuam na pós-graduação, verificando sua participação ativa e sua atenção para as atividades institucionais.

O CLAD (2008) afirma que a administração gerencial deve ser pautada por transparência, autonomia e responsabilização. Defende que deve haver uma maior autonomia gerencial das agências e de seus gestores, por meio dos conselhos deliberativos, mas que estes devem ser complementados por novas formas de controle. Tal controle deve estar voltado para o resultado e não para o processo ou procedimentos adotados, para que haja mais ganhos de eficiência e efetividade das políticas.

O mesmo documento que expressa esses aspectos da política neoliberal, contraditoriamente, menciona que se deve considerar a autonomia institucional e liberdade acadêmica. Além do que, deve haver maior rigor na seleção e na capacitação dos recursos humanos que atuam na administração e na gestão, para que essa saiba colocar em prática a autonomia institucional.

Para a UNESCO (1995), a liberdade acadêmica e a autonomia universitária são requisitos para a gestão manter um bom relacionamento com o Estado e a sociedade. Nesse sentido, o documento registra:

*Uno de los requisitos previos para una gestión y un funcionamiento satisfactorio de la educación superior es el mantenimiento de buenas relaciones con el Estado y la sociedad en su conjunto. Estas relaciones deben basarse en los principios de **libertad académica y autonomía institucional**, indispensables para la preservación de toda institución de enseñanza superior como comunidad de libre investigación capaz de llevar a cabo sus funciones de creación, reflexión y crítica en la sociedad. (UNESCO, 1995, p.8).*

O mesmo documento, entretanto, afirma que a autonomia é direcionada para que a instituição encontre novas fontes e formas de financiamento e, assim, desenvolva sua criação e suas descobertas científicas. Portanto, para que a Educação Superior possa representar um progresso para a sociedade, deve-se entender que o financiamento desse nível de ensino não deve advir somente dos fundos públicos, mas deve ser um investimento nacional, de longo prazo.

Por investimento nacional se entende, de acordo com a UNESCO (1995), um processo que passa pela competitividade econômica, pelo desenvolvimento cultural e pela coesão social. Portanto, trata-se de um custo compartilhado e não de responsabilidade exclusiva do Estado, pois o compartilhamento envolve a ‘contribuição’ da classe empresarial.

Entendemos que a UNESCO (1995), ao afirmar que a Educação Superior precisa se transformar e que, para tanto, orienta que esta reveja sua concepção, as relações com a sociedade e principalmente com o setor econômico, sua estrutura institucional e organizacional, bem como os meios para obtenção de fundos financeiros e sua administração financeira, está retirando a autonomia que possibilitaria refletir e modificar seus rumos, caso fossem necessários, mas por decisão própria e não por imposição externa. A imposição externa vem no sentido de acompanhar a visão global de desenvolvimento e não de melhoria educacional, como almejam a sociedade e os profissionais da educação.

Afirma esse organismo, em documento de 1995, que a instituição universitária não deve utilizar o princípio da liberdade de ensino e autonomia institucional para justificar a negligência profissional e a incompetência administrativa; ao contrário, deve ser eficiente e dinâmica, para que os gastos financeiros sejam compartilhados por toda a sociedade, com quem deve estabelecer um novo pacto acadêmico. Portanto, a universidade, de acordo com esse organismo, não está no rumo certo e precisa se adequar.

Em 2008, na Conferencia Regional de Educação Superior – CRES, a UNESCO, ao pautar a consolidação, a expansão e o aumento da qualidade e relevância do ensino superior, reforça o posicionamento político de que este nível de ensino “é um bem público social”, expressão esta contida na Declaração da Conferencia Regional de Ensino Superior na América Latina e Caribe (UNESCO, 2008).

Para a UNESCO (2008), a ‘liberdade acadêmica’ é importante para que a universidade determine suas prioridades e tome suas decisões para alcance de sua missão, conforme segue:

*[...] Es ineludible la libertad académica para poder determinar sus prioridades y tomar sus decisiones según los valores públicos que fundamentan la ciencia y el bienestar social. La autonomía es un derecho y una condición necesaria para el trabajo académico con libertad, y a su vez una enorme responsabilidad para cumplir su misión con calidad, pertinencia, eficiencia y transparencia de cara a los retos y desafíos de la sociedad. (UNESCO, 2008, p.3).*

Observamos que há um reconhecimento acerca da autonomia, enquanto um mecanismo indispensável para a participação da comunidade acadêmica na gestão. Mas compreendemos que, entre o anunciado e o concretizado, existe um considerável distanciamento.

Consideramos que a autonomia e o compromisso social, que também se traduz em compromisso do Estado e na participação democrática da sociedade, são indissociáveis para o sucesso da qualidade institucional. Além do que, é indispensável a participação ativa dos sujeitos universitários, em especial os alunos, cuja formação será produto desse processo.

Sobre essa questão, Medeiros (2007, p.47) afirma que

*[...] as políticas educacionais dificultam, sobremaneira, a construção de uma racionalidade democrática e emancipatória no interior da escola, porque os diretores escolares ocupados em cumprir as demandas estatais que lhes são direcionadas, envolvem-se na rede burocrática e acabam não tendo condições de dar a devida importância para o exercício democrático e participativo no interior das relações entre os sujeitos escolares.*

A autora expressa aspectos da realidade da gestão das escolas, em geral, que também se aplicam às universidades, onde observamos a preocupação e o interesse em corresponder ao Estado, sem considerar o interesse e o posicionamento político aos sujeitos da instituição, desconsiderando a participação e a autonomia nas relações que se deveriam estabelecer com o poder central.

Ainda sobre a autonomia, a UNESCO (2008, p.4) afirma que *“Es necesario promover mecanismos que permitan, sin menoscabo de la autonomía, la participación de distintos actores sociales en la definición de prioridades y políticas educativas, así como en la evaluación de éstas.”*

Há, no enunciado acima, a defesa da criação de mecanismos de participação, para que os sujeitos educacionais definam suas prioridades e políticas avaliativas; no entanto, como mencionamos anteriormente, no contexto no qual estão inseridas as universidades, as políticas já estão, e cabe ao gestor e demais sujeitos executá-las; muitas das vezes, os espaços colegiados da instituição apenas informam sobre o que se deve fazer. Entendemos, com isso, que os mecanismos de participação estão restritos aos colegiados, e que participar significa executar para ser avaliado pelo órgão central do Estado para detectar o alcance das metas e objetivos com foco no resultado e não no processo.

A autonomia é sufocada quando a universidade, na sua totalidade, não é consultada sobre essas exigências, que chegam como pacotes prontos, sendo seus gestores sujeitos que compactuam com essas políticas e que, também, cada vez mais, ajustam o seu modo de gerir às cobranças atuais para que a universidade seja mais eficiente e produtivista, sob a justificativa da promoção da qualidade.

De acordo com Santos (2008, p.68),

[...] A descentralização e a gestão democrática funcionam muito mais como estratégias administrativas e políticas para a consecução dos objetivos de redefinição do Estado, na direção do seu estreitamento na oferta de serviços públicos, como uma tendência mundial de regulação do capital.

De acordo com Santos (2008), as universidades precisam garantir uma gestão com autonomia de modo a encaminharem seus trabalhos acadêmicos de acordo com os interesses dos seus participantes; para tanto, precisam, de fato, exercer a gestão democrática e descentralizada não somente para dividir as responsabilidades, mas para gerar maiores espaços de discussões e debates de modo a revitalizar o aspecto da autonomia.

A UNESCO (2008) compromete essa forma de conceber a autonomia quando diz que esta deve ser exercida com responsabilização, entendida esta como cumprimento da missão de qualidade, diga-se qualidade total, com relevância, eficiência e transparência diante dos desafios da sociedade moderna.

Dessa forma, atrela-se a ideia de autonomia universitária à responsabilização institucional, significando que a instituição deve usar os mecanismos necessários para corresponder àquilo que dela esperam o governo e a sociedade, traduzida esta em clientes-consumidores. Nessa concepção – a responsabilização –, cada sujeito deve sentir-se coautor do desenvolvimento da instituição, o que significa que o fracasso ou sucesso do resultado será atribuído ao “participante”, na medida em que este atua com competência e responsabilidade, retirando do Estado sua responsabilidade própria para com a instituição.

Na concepção do Estado gestor, a participação, na sua essência, encontra-se nos discursos que se traduzem em colaboração, operacionalização das tarefas e não na participação do poder, das tomadas de decisão, de debates. Importa para o sistema educacional a participação na execução, no “trabalho manual” e não nas propostas políticas, no pensamento crítico sobre tal situação.

Nesse sentido, afirma Paro (1997, p.50) que “[...] o que se observa é que o discurso da participação, quer entre políticos e administradores da cúpula do sistema de ensino, quer entre o pessoal escolar e a direção, está muito marcado por uma concepção de participação fortemente atrelada ao momento da execução.”

A assertiva do autor expõe que ainda está marcadamente presente, no cotidiano da organização e da administração, uma participação de “divisão de tarefas” e de busca de subsídios para manter financeiramente as atividades, não sendo, por isso, uma participação efetiva, pois esta solicita um ambiente democrático que também não é encontrado nas instituições.

O PNE 2001-2010 (BRASIL, 2001) assegura a autonomia universitária, mas, contraditoriamente, acrescenta que deve ser renovado o controle por meio de avaliações permanentes, além do que, protege as instituições não universitárias e privadas como importantes para o atual contexto de desenvolvimento. Esse plano macroscópico, dentre seus objetivos e metas, afirma que a autonomia deve ser didática, científica, administrativa e de gestão financeira; ao mesmo tempo, no entanto, assegura a diversificação e a institucionalização do sistema avaliativo interno e externo, em benefício do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão. No que tange à participação, o PNE 2001-2010 enfatiza que deve haver estímulo para incluir, nos conselhos representativos, os representantes da sociedade civil organizada.

A Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e Caribe-CRES (UNESCO, 2008), no documento *Declaração Final da Conferência Regional da Educação Superior na América Latina e Caribe* recomenda que a autonomia deve se articular ao compromisso institucional e responsabilidade social, de modo a atender à necessidade de implementar mecanismos de gestão, o que requer a utilização de procedimentos de autoavaliação e prestação de contas.

A *Diretriz 2*, do citado documento, discorre sobre a política de avaliação como mecanismo para assegurar a qualidade. Essas avaliações, a serem criadas e processadas na instituição, devem estar interligadas com o que se espera para ela, em nível nacional; os instrumentos avaliativos devem proporcionar a verificação dos indicadores para averiguar suas compatibilidades com as inovações da sociedade do conhecimento. Com isso, verificamos que, em essência, a autonomia não segue seu curso natural de promover um determinado grau de possibilidade para a emancipação institucional, uma vez que é avaliada sob os critérios do Estado, com vistas ao resultado da qualidade, sendo esta definida segundo padrões estabelecidos externamente à instituição.

Nesse sentido, o MEC, no Documento Síntese do Fórum Nacional de Educação Superior (FNES) (BRASIL: MEC, 2009)<sup>39</sup>, defende a implantação de políticas que assegurem a qualidade das atividades acadêmicas e dos processos formativos, por meio de avaliações com vistas à promoção da qualidade e à regulação das ações do poder público que estabelece as normas de organização e funcionamento das instituições. Verificamos, pelo enunciado do documento, que a forma como a avaliação é concebida enquanto marco regulatório cria obstáculos para o exercício da autonomia, uma vez que a instituição deve alcançar aquilo que lhe foi determinado e, por isso, ser objeto de avaliação; e caso não apresente bom resultado, poderá sofrer sanções.

Na UFPA, observamos que a gestão vem respaldando as políticas avaliativas, embora haja resistências para a sua implementação, como o boicote dos alunos na resolução da prova, dentre outros. Por outro lado, não apresenta resistências às exigências avaliativas externas, fato que indica o não exercício da autonomia, no aspecto administrativo.

Na subseção seguinte, centramos nossa discussão nos estudos sobre a modernização da gestão e seus novos aparatos tecnológicos.

---

<sup>39</sup> Esse evento foi organizado pela Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, com o apoio da Secretaria de Educação Superior, e realizado em Brasília (DF), entre os dias 24 e 26 de maio de 2009.

## 2.8 A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS

Os debates das políticas de Educação Superior, nas últimas décadas, destacam o aspecto da modernização das universidades articulada ao modelo de gestão gerencial das organizações sociais, no qual se preveem diferenciação institucional, privatização, avaliação de desempenho, adoção das novas tecnologias informacionais, e que se traduz em adequações às exigências do mercado. Essas ideias são defendidas pelo BM (1995) que afirma:

*La mayor diferenciación en la enseñanza superior, o el desarrollo de instituciones no universitarias y el fomento de establecimientos privados, puede contribuir a satisfacer la creciente demanda social de educación postsecundaria y hacer que los sistemas del nivel terciario sean más sensibles a las necesidades cambiantes del mercado laboral. (BANCO MUNDIAL, 1995, p.5).*

A análise do destaque acima possibilita confirmar que esse organismo internacional aponta como possibilidade para o desenvolvimento da Educação Superior sua aproximação como o mercado. Essa lógica estabelece vínculos com o papel da instituição universitária, na perspectiva de ser repensada por meio da implantação do modelo gerencial, que contribui para a efetivação da universidade de ensino, operacional e produtivista.

Há um discurso ensaiado que apresenta a universidade de pesquisa como instituição “cara”, financeiramente, ao poder público e de pouco retorno para o desenvolvimento do mercado. Como registra o Banco Mundial (1995, p. 5), “*El modelo tradicional de universidad europea de investigación, con su estructura de programas en un solo nivel, ha demostrado ser costoso y poco apropiado en el mundo en desarrollo*”. Sobre isso, deveriam ser estabelecidos debates bem como contraposição à gestão da universidade para que não se distancie da sua natureza própria, que é a promoção da descoberta dos novos conhecimentos.

Significa, para o Banco, que o modelo “tradicional” de universidade não é compatível com as exigências atuais. Assim sendo, a gestão das universidades precisa se adequar às políticas das últimas décadas; ou seja, atribui-se essa tarefa à gestão que, em muitos casos, como na UFPA, pode estar sendo consentida sem questionamentos ou debates. Nessa direção, percebemos que o discurso do Banco e dos gestores se contrapõe aos que lutam em defesa da universidade como espaço da produção do saber, dinamizado historicamente, no qual a pesquisa se coloca como atividade essencial para a produção dos novos conhecimentos.

O posicionamento de centrar o processo de formação no ensino é assumido, também, pelos governos tradicionais, pois, para estes, “modernizar” significa que a universidade de ensino deve voltar-se para a formação de profissionais diplomados, inclusive por meio do ensino à distância, cujo aparato tecnológico é o que estabelece vínculo no processo de ensino e aprendizagem. O importante é que o diploma tenha aceitabilidade no mercado de trabalho que, nessa visão, também está se modernizando, na medida em que requer mais sujeitos operacionais e empreendedores.

A universidade “moderna”, na visão dos neoliberais, deve ser adequada ao modelo de gestão gerencial. Para o BM (1995), a universidade precisa gerar maior eficiência, autonomia financeira e qualidade mercadológica, apropriada ao mundo capitalista atual, caso contrário continuará no “atraso”.

Em meio à difusão de ideias modernizantes, há uma tentativa de fortalecimento do aparato tecnicista, na medida em que o sistema educativo centra seu processo em metodologias e tecnologias como fator de melhoria da formação e da produção do sujeito trabalhador. Desse modo, o tecnicismo está presente no controle da instituição e na aprendizagem, sob a ótica do planejamento e do uso das novas tecnologias educacionais. Nesse sentido, Frigotto (2001, p.159) afirma:

Há, no momento, também um grande esforço pela disseminação de sistemas de microcomputadores e circuitos fechados de televisão. Multiplicam-se os seminários sobre tecnologia educacional e a propaganda por intermédio dos meios de comunicação de massa dessa tecnologia. A disseminação indiscriminada desse instrumental, certamente, não busca atender às necessidades propriamente educativas, senão as de uma indústria que precisa comercializar suas mercadorias. O dinheiro público é posto, no caso, não para atender às necessidades e interesses públicos, mas aos privados.

As novas tecnologias tornam-se expressão de modernidade; assim sendo, a gestão da universidade precisa estar preparada para operacionalizar e usufruir de suas capacidades tecnológicas, ao mesmo tempo, em que deve prover meios para treinar outros profissionais e difundir de forma rápida as informações e cobranças, pois vimos observando, que na UFPA, o sistema de gestão informacional e administrativo serve como veículo de informações, cobranças e prestação de contas. Existe, atualmente, um desprendimento de esforços da gestão em organizar ambientes que possibilitem esse tipo de comunicação e estudo. Mais detalhes sobre esse aspecto serão apresentados e discutidos em capítulo posterior.

Modernizar a universidade por meio da gestão requer que esta, no contexto de internacionalização da Educação Superior, assuma como característica a flexibilização curricular. Quanto ao Estado gestor, que desenvolva flexibilização organizacional, de forma que possibilite aumentar a agilidade dos governos no controle das políticas públicas.

Essas ações são cobradas com vistas a concretizar a qualidade da formação nos moldes economicistas, em consequência de uma boa qualidade da gestão, como afirma o CLAD (2008, p. 8), ao registrar: “*La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad.*” Está expresso por esse Centro que a gestão gerencial das instituições ou organizações sociais indicam estreita relação com as exigências da “modernidade”, que também significa formar cidadãos-consumidores ou clientes mais competitivos e produtivos.

A gestão gerencialista na modernidade é expressa, também, pelo conjunto de aparatos tecnológicos que vêm transformando a universidade num “mundo plugado”, capaz de disseminar as informações e cobrar os resultados de forma mais rápida, poupando, com isso, desperdício de tempo e, assim, produzindo mais, quantitativamente.

Dentre as regulações brasileiras, é importante mencionar que o PNE 2001-2010 (BRASIL, 2001) anunciava, na sua *Meta 5*, o desenvolvimento de sistemas de informação em todos os níveis educacionais, como meio de coletar e difundir os dados. Recomenda esse sistema como mecanismo imprescindível para a gestão, avaliação e, enfim, para a melhoria da qualidade do ensino.

Sobre o uso da informatização nos processos administrativos da universidade, Lima (2007) enfatiza que, com os avanços da tecnologia e da ciência, as fontes de informação multiplicaram-se, nos últimos anos, gerando cobranças para que a função das instituições, sua forma de gestão, enfim, sua funcionalidade, se adeque aos tempos atuais. De modo geral, a informatização na gestão evitaria a perda de tempo, o excesso de burocracia e proporcionaria mais agilidade na implementação das ações, evitando discussões desnecessárias e problemas relacionais.

Compreendemos, assim, que a gestão gerencial moderna também é evidenciada por meio dos aparatos tecnológicos, como inovações no modo de condução das atividades que devem incorporar o teor gerencialista-eficientista-produtivista, similar ao de uma empresa privada, no processo de mercantilização do saber e da ciência. Sob essa perspectiva, está sendo expandido, dentre outros mecanismos, o ensino à distância nas universidades.

De acordo com Castro e Cabral Neto (2009, p.86),

A ampliação da oferta educacional por meio da EAD coaduna-se tanto com os princípios do atual modelo de administração pública que busca construir alternativas de políticas com fulcro na eficácia e na eficiência, no aumento da produtividade e na redução do custo aluno, quanto com o redimensionamento do papel do Estado na oferta da educação superior. Essas diretrizes são disseminadas como pressupostos da reforma educacional defendida pelos organismos internacionais, que apresentam a EAD como estratégia ideal para atingir um grande contingente de pessoas dentro e fora do sistema educacional.

Os autores enfatizam que o aparato tecnológico, como já registramos, vem contribuindo para aumentar quantitativamente o contingente de pessoas que precisam ser incluídas no sistema educacional, em especial, nos cursos universitários; no entanto, isso não expressa a importância de se questionar a qualidade e o efeito sobre a formação dos sujeitos; importa que a gestão institucional e o governo central dão oportunidades, porém, isso não é suficiente para garantir uma plena formação. No entanto, para a gestão gerencialista, isso interessa porque diminui custos, amplia a produtividade e gera eficiência, além do que, considera-se o aspecto da formação técnica, operacional e descarta a possibilidade de o sujeito constituir-se como ser político e autônomo.

Nessa perspectiva, a UNESCO (2009) reforça que, na sociedade do conhecimento, é preciso diversificar o sistema de ensino superior, principalmente por meio do ensino à distância, e que aquele precisa pautar os conhecimentos e habilidades para o século XXI, o que significa dizer que, no mínimo, o educando deve saber manusear as novas tecnologias e, na gestão, estas devem intermediar as ações.

Portanto, as novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) devem ser aplicadas de diversas formas para aumentar o potencial de ensino e aprendizagem, além do acesso, da qualidade e do sucesso. Para isso se tornar realidade na Educação Superior, a UNESCO (2009) conclama as instituições e os governos para que trabalhem em parceria. Assim sendo, a gestão universitária deve adotar as TICs como fator preponderante para o desenvolvimento da instituição e da formação que nela é ofertada, principalmente do ensino à distância.

Nesta direção, segundo o CLAD (1998), o Estado deve utilizar sua capacidade estratégica para criar um processo similar aos das empresas privadas altamente capacitadas tecnologicamente, com funcionários treinados, com uma gestão que incentive o aumento da competitividade por meio de premiações. Para tanto, a atuação do gerente/gestor bem como

dos demais trabalhadores de uma dada organização social, perpassa a formação de uma nova sociabilidade, alicerçada nos valores do empreendedorismo e do colaboracionismo, próprios à nova sociedade da informação dos tempos atuais.

De acordo com Lima (2007), no curso da reforma universitária, principalmente no governo de Lula da Silva, vem se detectando que a inovação tecnológica é eleita como o eixo central da política científica e tecnológica relacionada à Educação Superior. Nesse sentido, ganha destaque a produção de novos conhecimentos a partir das pesquisas pautadas por inovações tecnológicas.

Para a autora, as inovações tecnológicas desenvolvidas nos países periféricos, além de realizarem o já clássico movimento de adaptação interna da ciência e da tecnologia produzidas fora do país, no processo de imperialismo também do conhecimento, adquirem, no atual estágio do desenvolvimento capitalista, a função de desenvolver atividades técnicas e científicas para propiciar o aumento da produtividade do trabalho. Assim, as inovações tecnológicas passam a ter um papel de destaque, na finança mundializada, tornando-se presente na efetivação da reforma da Educação Superior.

Para a UNESCO (2008), o ensino superior é promotor da construção de uma sociedade mais próspera, justa e solidária, cujo modelo de desenvolvimento humano ocorra de forma sustentável, assumida por todas as nações e de forma global. Compreendemos, portanto, que o sentido de modernidade está ancorado na visão de sustentabilidade e que, para a concretização da sustentabilidade, é necessário um arcabouço tecnológico e informacional capaz de vencer o tempo e o espaço, facilitando a comunicação entre os sujeitos na aldeia global. Também esse conjunto de instrumentos deve ser utilizado no processo de organização e gestão das universidades.

O uso das ‘novas tecnologias’ é vislumbrada, ainda, por esse organismo, como mecanismo promotor da qualidade, como afirma o destaque a seguir:

*Las tecnologías de información y comunicación deben contar con personal idóneo, experiencias validadas y un sistema de estricto control de la calidad para ser una herramienta positiva de expansión geográfica y temporal del proceso de enseñanza-aprendizaje. (UNESCO, 2008, p.4).*

Para maior acesso às novas tecnologias e difusão destas, com finalidade de modernizar com qualidade, a UNESCO (2008) defende, para a Educação Superior, o desafio de desenvolver pesquisas e estudos para atualizar-se em face da difusão tecnológica global e

acompanhar os países mais desenvolvidos. Compreendemos, assim, que, por meio da descoberta tecnológica, os países podem aumentar seu poderio industrial, o que facilita o desenvolvimento econômico no mercado e a formação qualificada.

A Declaração Final da Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e Caribe (UNESCO, 2008) indica a utilização das TICs como mecanismo de fortalecimento do ensino à distância e inovação das práticas pedagógicas, o que representa, na sua ótica, diversificar a oferta e democratizar o acesso ao conhecimento.

Nessa direção, a gestão universitária, em correspondência com essa orientação, deve investir em tecnologias; no entanto, a centralidade no aparato tecnológico desvia a atenção de aspectos como a qualificação e a valorização do professor, do pesquisador, as relações interpessoais, dentre outros aspectos, e, ainda, evita que o governo possa disponibilizar mais recursos para a universidade, uma vez que essas tecnologias visam à massificação dos sujeitos, que podem adquirir qualidade, porém, nos moldes eficientistas e produtivistas, próprios do modelo de qualidade total, sobre o que trataremos a seguir.

## **2.9 QUALIDADE TOTAL: O OBJETIVO DA GESTÃO GERENCIAL**

Os organismos internacionais e governamentais exigem das universidades brasileiras cada vez mais o alcance de resultados. Esses resultados estão pautados pela concepção de qualidade total e estão presentes na formação dos sujeitos e nas demais atividades institucionais. Essa qualidade total é esperada da gestão universitária, pois esta significa alcance de objetivos com baixos custos e eficiência.

Para a UNESCO (2009), a qualidade total, nas instituições de ensino superior, está relacionada com a modernização da gestão e com os aparatos tecnológicos, uma vez que a qualidade total deve expressar o empreendedorismo, o voluntarismo, o individualismo, a competitividade. Essa lógica deve ser incorporada à instituição por meio do Projeto Pedagógico dos Cursos, do planejamento institucional, dentre outros.

Como um exemplo dessa cobrança, lembramos que a pesquisa, dentro desse formato de qualidade, está fortemente à disposição de novos conhecimentos na área tecnológica. Com isso, vimos ser incluídos os estudos sobre as “novas tecnologias” na formação continuada dos

profissionais como gestores, professores e técnicos, e também como exigência de conteúdo curricular, de programas e projetos, dentre outros.

A qualidade desejada nos tempos atuais está inserida na discussão de sociedade do conhecimento, uma vez que se concebem os novos aparatos tecnológicos como mediadores de aquisição de informações e que o resultado avaliado segue os moldes da racionalidade. Nesse sentido, produzir conhecimento significa dominar as novas tecnologias, que geram o acesso às informações e sua difusão pela gestão da universidade, como forma acelerada e ampla de difusão, também, das exigências modernizadoras. Assim, as universidades, como a UFPA, vêm criando polos e redes conectadas para processar informações, prestar contas por meio de avaliações *online*, entendidas como contribuições necessárias e de serviço à comunidade científica e em geral.

O CLAD<sup>40</sup> apresentou como enfoques estratégicos para as boas práticas de gestão, com vista à qualidade educacional, os aspectos sintetizados a seguir: a) Responsabilidade institucional e gerencial, que atribui maior responsabilização à instituição e aos gerentes; b) Um processo de melhoria contínua da qualidade; c) A associação das melhorias com aumento dos benefícios remunerativos; d) Associação das melhorias com o processo orçamentário disponível, dada a escassez de recursos; e) Criação de instrumentos de controle de gestão, por meio de avaliações. Importante, frisar que esses enfoques são tidos como direcionamentos para a concretização da *qualidade total*, que é o modelo de qualidade almejada pela gestão gerencialista das organizações sociais (CLAD, 2010).

De acordo com o CLAD (2010), a qualidade total é a referência de qualidade para a gestão e para as instituições, sob a perspectiva de organizações sociais dos países em desenvolvimento. Para esse órgão intergovernamental, a gestão de qualidade total é uma filosofia gerencial com enfoque sistemático para estabelecer e cumprir os objetivos de qualidade em toda a organização. Para desenvolvê-la, é necessário planificar os objetivos a partir do conhecimento do usuário “cidadão-cliente” e suas necessidades ou expectativas.

Sob esse prisma, a universidade, como organização social, deve assumir um plano que a direcione rumo a essa concretização, inclusive para motivar os funcionários a trabalharem com maior precisão e produzirem quantitativamente mais na organização, inclusive atribuindo premiação aos melhores, ou seja, ao ‘funcionário padrão’.

---

<sup>40</sup> Na XII Conferência Ibero-Americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado, na Argentina, quando apresentaram as diretrizes da Carta Ibero-Americana de Qualidade na Gestão Pública-CICGP (CLAD, 2008).

Nessa perspectiva, a organização, por meio de sua gestão, precisará melhorar continuamente os processos de trabalho e de formação para que surjam melhores resultados avaliativos, ao mesmo tempo em que se estabeleçam planos de melhoria para atender à necessidade do cidadão-cliente. Entendemos, com isso, que o processo de formação está pautado pela teoria do capital humano. Como argumenta Azevedo (2010, p.161-162):

A teoria do capital humano tem como um de seus pressupostos a idéia de que o ensino é um investimento no próprio indivíduo, como se o aprendizado fosse um simples *input* produtivo que, por essa razão, deveria ser financiado pelo “adquirente”. Isto, pois, de acordo com esse quadro argumentativo, o conhecimento “agregado” tem o efeito de proporcionar um aumento de rendimentos a seu proprietário o trabalhador educado.

Para isso, de acordo com o CLAD (2010), é necessário que a gestão tenha algumas características sintetizadas a seguir: 1) liderança pessoal para apoiar o processo de qualidade em todos os níveis hierárquicos da organização, inclusive na equipe de alta direção; 2) Garantias de que toda organização se oriente para satisfazer as necessidades das expectativas do usuário; 3) Planejar estrategicamente a instrumentação, no curto prazo, de um processo de qualidade em toda a organização, a partir dos objetivos de qualidade; 4) Desenvolver informação clara para medir o processo de melhoria iniciado, podendo identificar as causas da não qualidade para encontrar, dentre todas, as soluções; 5) Fornecer recursos adequados para o treinamento dos funcionários e seu reconhecimento, a fim de capacitá-los para o cumprimento de suas tarefas, reforçando suas atitudes positivas; 6) Fortalecer os funcionários para tomar decisões e promover o crescimento das equipes de trabalho; 7) Desenvolver sistemas para garantir que a qualidade seja construída desde o início e em todas as atividades. Esse conjunto de indicadores expressa as características basilares do modelo de gestão gerencial, no que tange a uma qualidade voltada para o crescimento quantitativo da organização social.

O documento do Fórum Nacional de Educação (2009) associa qualidade com avaliação, de forma próxima à da UNESCO e explicita isso quando anuncia que “A implantação de políticas que assegurem a qualidade das atividades acadêmicas e dos processos formativos tem trazido as políticas e os mecanismos de avaliação para o centro da agenda da ES em todo o mundo.” (BRASIL. MEC, 2009, p.16). Com isso, percebemos que a avaliação, nessa lógica de modernização por via da sociedade do conhecimento, é entendida como mecanismo de promoção de qualidade; uma avaliação, todavia, de resultados em prol de

uma qualidade total. Assim sendo, a avaliação vem regular a ação da instituição, verificando e medindo o seu resultado, para que este esteja de acordo com as exigências internacionais.

A qualidade é concebida pelo governo como capacidade das universidades de atenderem às demandas governamentais e dos cidadãos-clientes. Como clientes, os consumidores devem opinar sobre o produto que estão “adquirindo” no mercado. Suas opiniões são detectadas, também, por meio da sua participação avaliativa.

No próximo capítulo, apresentaremos resultados de análise documental, entrevistas e de observações *in loco*, de modo a identificar se esses aspectos da gestão gerencialista enfatizados ao longo deste capítulo se fizeram presentes na gestão da UFPA, no período de 2001-2011, como foram recepcionados pelos gestores, caso se verifique positivamente essa hipótese, e que implicações trazem para a participação e autonomia da instituição.

### **3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA, NA UFPA: PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA?**

*A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos.*  
(PARO, 2008, p.13)

A referência de Paro (2008), acima, dialoga com nossos objetivos para o presente capítulo, que é evidenciar a materialização da gestão universitária, no âmbito da UFPA, destacando a concepção que manifesta a partir de um olhar sobre a participação e a autonomia e sua relação com o contexto da política neoliberal vigente.

Tendo essas categorias e sua relação contextual, assumimos este estudo científico, buscando nos aproximar da realidade em torno do modelo de gestão em desenvolvimento. Como havíamos argumentado, em capítulo anterior, traços dos dois principais modelos – quais sejam: democrático e gerencialista – vêm se manifestando e se contrapondo, historicamente, na gestão universitária.

Ao assumirmos essa direção no trabalho investigativo, fazemos uma tentativa de superar a aparência imediata da realidade, tal como se expõe ao nosso entendimento imediato, para, num processo de confronto entre a teoria e a prática, adentrarmos a concretude da política acadêmica da UFPA e dialogar com suas múltiplas determinações contextuais.

Para melhor averiguação da gestão universitária da UFPA, em meio às políticas neoliberais das últimas décadas, nossa delimitação temporal foi estabelecida como o período recente dos anos de 2001 a 2011, no qual está em evidência um contexto reformista protagonizado pelo Estado que se reflete, segundo Oliveira (2002), na metamorfose das universidades brasileiras.

A partir das informações documentais e dos dados das entrevistas semiestruturadas, destacamos a gestão universitária da UFPA, por meio da correlação de ideias e posicionamentos divergentes da política acadêmica interna, no que se refere à participação e à autonomia, que são expressões fundantes da gestão democrática, como vimos no primeiro capítulo.

Nessa direção, o presente capítulo traz um conjunto de informações e suas análises advindas da pesquisa de campo, realizada a partir de documentos e entrevistas semi-estruturadas. Dentre os documentos, elegemos os Estatutos e Regimentos Internos da UFPA como importantes marcos regulatórios, bem como as atas das sessões do CONSUN, Relatórios de Gestão, dentre outros.

As entrevistas foram realizadas com nove sujeitos acadêmicos que já atuaram como conselheiros e, portanto, estiveram na gestão universitária, estando próximos aos acontecimentos políticos internos, no período de estudo. Entre os sujeitos, elegemos dois dirigentes; ambos concorreram em eleições ao cargo de Reitor e atuaram ou atuam em atividades administrativas; dois servidores técnico-administrativos, selecionados por terem representados suas categorias nos Conselhos; os professores são em número de três, que atuaram nas atividades destacadas representando a Associação dos Docentes da UFPA (ADUFPA) ou Unidade Acadêmica; os estudantes são dois, tendo ambos sido conselheiros representantes do Diretório Central dos Estudantes (DCE).

Buscamos sujeitos com características semelhantes, ou seja, atuantes no CONSUN e representativos de suas bases e, ao mesmo tempo, distintos pela defesa das diferentes concepções de gestão que assumiram no percurso de sua concretização. Desse modo, destacamos a correlação de forças entre grupos com interesses diferenciados em relação à forma de gerir a UFPA, expressando o modelo de universidade, de Estado e de sociedade que se deseja.

Esclarecemos que, por motivos éticos, não exporemos seus verdadeiros nomes; eles serão identificados, no estudo, por siglas compostas pelas letras *S* (inicial de Sujeito), seguida da inicial de sua categoria de atuação, ou seja, *G*, para Gestor(a); *D*, para Docente; *T*, para Técnico-administrativo, e *E*, para Estudante. Portanto, os entrevistados são: SGA, SGT, STR, STI, SDC, SDJ, SDB, SEF e SED.

A materialização do modelo de gestão é percebida nos fatos políticos que ocorreram durante os três mandatos da Reitoria (2001-2004; 2005-2009; 2009-2011), correspondendo ao período em estudo. Esses fatos envolveram, num cenário de disputas, propostas diversificadas de concepção universitária, que perpassaram, principalmente, a condução de processos eleitorais para reitor, a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2001-2010, a elaboração do novo Estatuto e Regimento Interno da UFPA.

Estruturalmente, o capítulo está organizado em 17 subseções focalizando os seguintes temas: A criação da UFPA e suas contribuições para o desenvolvimento social; a estrutura multicampi da UFPA; gestão, planejamento e regulação interna na UFPA, destacando os instrumentos legais respectivos, de 1957 até a ditadura militar; o Congresso Estatuante e a luta pela democratização da gestão, até a elaboração do novo Estatuto, os embates associados à centralidade da gestão e a lógica gerencialista; a nova regulação da UFPA, na gestão 2001-2009; os processos eleitorais na UFPA, discutindo seus conflitos, contradições e controvérsias, seus resultados e as retaliações políticas decorrentes de um empate técnico; o Conselho Universitário (CONSUN) e a gestão dos resultados eleitorais. A elaboração do PDI 2001-2010, desvelando a ausência de participação coletiva; o REUNI, na UFPA, expressando a negação da autonomia institucional.

O desvelamento das principais características da gestão universitária da UFPA nos aproxima do entendimento sobre que modelo esta Universidade adotou, na última década, e se este dialoga com as expectativas da política nacional e internacional, explicitadas nos documentos regulatórios, em nível nacional e internacional, expostos em capítulo anterior.

### **3.1 A CRIAÇÃO DA UFPA: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

De acordo com Camargo *et al.* (2006), a criação da UFPA é fruto do esforço reunido desde o início do século XX, pela implantação de uma instituição de educação superior que representasse os anseios e as especificidades da sociedade local. Reza o Inciso III, do Artigo 3º, do Título 1º, do Estatuto da UFPA, que esta tem, atualmente, entre suas finalidades:

Art. 3º[...]

[...]

III. cooperar para o desenvolvimento regional, nacional e internacional, firmando-se como suporte técnico e científico de excelência no atendimento de serviços de interesse comunitário e às demandas sócio-político-culturais para uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa. (UFPA, 2006).

Nesse sentido, de acordo com Chaves (2005), deve-se honrar o compromisso de colaborar para o desenvolvimento educacional da região na qual está assentada, sendo pública

e gratuita<sup>41</sup> e visando à qualidade na formação e a busca do conhecimento, perpassando o ensino, a pesquisa e a extensão, considerando as necessidades peculiares, principalmente do Estado do Pará.

A UFPA teve sua estrutura acadêmica e administrativa organizada, inicialmente sob a Lei 3.151/1957, que a denominou de Universidade do Pará. Naquele momento, reunia sete escolas superiores ou unidades isoladas, que passaram a denominar-se: Faculdade de Medicina<sup>42</sup>; Faculdade de Direito<sup>43</sup>; Faculdade de Farmácia; Escola de Engenharia; Faculdade de Odontologia; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras; e Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais.

Como instituição educacional, a UFPA nasce em meio às regulações externas da política educacional vigente, que buscavam adequar as universidades à lógica de desenvolvimentismo do país. Com o advento da “indústria nova”, acreditavam os governantes que haveria uma modernização rápida e, com isso, o país poderia ser lançado no cenário internacional. Nesse quadro de desenvolvimento industrial, por um lado, as universidades recebiam cobranças no sentido de contribuir para o fortalecimento e a expansão do mercado, por meio da formação de mão de obra qualificada; por outro, alguns grupos internos se mantinham na vanguarda da luta pelos direitos sociais.

Segundo Silva (2006), as universidades brasileiras, em seus nascimentos tardios, trazem consigo as marcas da elitização e da luta por qualidade social, sendo, essas últimas, reflexos da falta de uma política pública condizente com as necessidades da população, ao mesmo tempo em que expressam a lógica do Estado vigente.

A criação da universidade brasileira fez-se tardia, sem a firmeza política de investimentos públicos e sem a percepção de construí-la como parte de um projeto nacional. A trajetória de sua criação, expansão e desenvolvimento são demonstrações de que o ensino superior deveria ser reservado para poucos. (SILVA, 2006, p.183).

Nesse contexto, enfatiza Silva (2006) que as pressões econômicas e as forças políticas dos partidos políticos, em diferentes regiões, impulsionaram as autoridades locais para a

---

<sup>41</sup> Além da UFPA, o Estado do Pará, possui outras duas IFES, que é a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e o Instituto Federal de Educação do Pará – IFPA.

<sup>42</sup> Pela ocasião da reformulação do 1º Estatuto, em 1963, acrescentou-se o Instituto de Higiene e Medicina Preventiva, que, até então, era um Centro de Estudos anexo à Faculdade de Medicina.

<sup>43</sup> Essa Unidade funcionava desde 1902, o que a tornou precursora do ensino superior no Estado do Pará (UFPA, 2007).

necessidade de investimentos públicos em instituições de ensino superior, com os argumentos de que o espírito científico e investigativo poderia resultar em avanços, soberania e crescimento para o país, principalmente no aspecto da industrialização.

A UFPA, como as demais universidades brasileiras, nasceu “[...] eletrizada e atropelada pelas reações em cadeia, num processo epidêmico de mudanças e confrontos desequilibrados que, de fora para dentro, do ambiente para o organismo, ameaçam atingir a própria essência de sua estrutura.” (PENTEADO, 1991, p.21). E vem se desenvolvendo em meio a conflitos e crises decorrentes de problemas os mais diversificados, gerados pela lógica das políticas vigentes, nos diferentes contextos nacionais e internacionais que, sobretudo, colocam como prioridade a política econômica em detrimento da social, para corresponder à natureza do sistema capitalista.

Com a UFPA não seria diferente, uma vez que está num contexto amplo comandado pelas políticas do Estado capitalista e suas interfaces com a sociedade – econômicas, políticas, culturais, sociais e técnicas –, que contribuem para gerar os mais diversos problemas educacionais e interferem na forma de a instituição se organizar e gerir suas políticas internas.

Desse modo, a gestão da UFPA reflete e faz refletir diferentes contextos permeados por políticas educacionais construídas nas dinâmicas do percurso histórico, que não estão determinadas, mas se construindo no processo, uma vez que são consequências das relações entre forças contraditórias, em cenários nos quais pode haver mudanças, adequações ou mesmo a manutenção da realidade vigente.

Em se tratando dos diferentes contextos, de acordo com Dias Sobrinho (2003), a Educação Superior, no período desenvolvimentista, foi considerada mecanismo de formação a serviço da expansão do mercado; na ditadura militar, enfatizou uma formação de caráter técnico-operacional sob um regime autoritário; e nos anos posteriores, foi e ainda é considerada como importante instrumento de modernização e adequação às políticas internacionais.

De outro modo, não serve à lógica vigente de forma passiva, pois as universidades públicas contribuíram para o processo de luta pela abertura política do país e, a partir dos anos de 1990 e ainda hoje, grupos acadêmicos lutam por autonomia, participação, enfim, emancipação política, embora esteja em evidência, de acordo com Chauí (2003), uma política destinada a tornar a universidade dependente de modelos exógenos e fortalecer a sua heteronomia e operacionalidade.

A seguir, abordaremos de forma sintética a caracterização da UFPA como estrutura *multicampi* ou universidade rede.

### 3.1.1 A ESTRUTURA *MULTICAMPI* DA UFPA

A UFPA, atualmente, é uma universidade caracterizada como *multicampi*<sup>44</sup>, pois dela fazem parte, atualmente, 11 *campi*, sendo eles: Abaetetuba, Altamira, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Marabá, Soure e Tucuruí (UFPA, 2012). Cada *campus* ou Unidade tem sua estrutura administrativa, assim como os Institutos e Núcleos. No Campus do Guamá, está localizada a sede da administração central, pois nela encontramos instalada a Reitoria, além de ser o local privilegiado para as sessões dos Conselhos Superiores.

O *multicampismo* surge como marca da UFPA, no início da década anterior, refletindo os ideais de modernização, sob influências da política de internacionalização da Educação Superior, num momento turbulento na política econômica mundial e de catástrofes ambientais, que direcionam o “olhar” do planeta para os recursos naturais da Amazônia. No Anexo A, destacamos o Quadro 1, que expõe resumidamente a “Modernização da gestão – Metas e Estratégias”, segundo o PDI 2001-2010.

O princípio *multicampi* foi comemorado, pelos dirigentes superiores à época, como um dos maiores avanços introduzidos no PDI 2001-2010 e no atual Estatuto, por articular os diversos *campi* existentes à época e lançar-se como referência de universidade para o mundo, como enfatiza um dirigente, por nós entrevistado, ao falar sobre as principais mudanças constantes no Estatuto:

*As grandes mudanças do Estatuto, foi o primeiro adotar, na universidade, uma concepção de universidade multicampi e, portanto, a incorporação dos campi universitário dentro da estrutura da universidade e com representação nos Conselhos, coisa que não estava consagrado anteriormente. Então, essa foi uma grande mudança, tanto que a UFPA, hoje, é considerada, no artigo primeiro, ‘universidade multicampi’, o que significa dizer que Belém não tem hierarquicamente posição sob os outros campi; ela tem academicamente pela quantidade que ela já aglutinou de*

---

<sup>44</sup> Desde o ano de 2001, com a institucionalização do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a UFPA é considerada uma Universidade *Multicampi*, por estar presente em diversos municípios-polos do Estado (UFPA, 2001).

*conhecimento, de pessoal, mas não é uma posição hierárquica.* (SGA, 2012).

Observa-se que o entrevistado concebe a universidade *multicampi* como um modelo que articularia todas as instâncias, impedindo que o fator geográfico do Estado do Pará fosse um entrave para a comunicação, o que tornaria a instituição mais regionalizada. No aspecto da gestão, visava inserir os *campi* do interior nos Conselhos Superiores, por meio de seus representantes. No Quadro 2 (Anexo B), demonstramos resumidamente as metas e estratégias da Universidade *Multicampi* e, dentre elas, destacamos a proposta de “modernização da gestão”.

Camargo *et al.* (2006) criticam esse modelo e as expectativas do PDI 2001-2010, dizendo que

Não se percebe, pelas metas e estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional, que vá surgir um “novo modelo de universidade *multicampi*”. O que se nota é que o modelo existente, desde 1986, está sendo cada vez mais adequado ao mercado, reforçando a ideia de heteronomia. A UFPA continuará como *multicampi* no sentido que já foi explicitado em outra parte do texto: uma unidade central (*campus* de Belém) e por outras unidades situadas no interior do estado, interligadas entre si, desenvolvendo cursos de licenciatura e bacharelado, e de pós-graduação *stricto* e *lato sensu*, configurando um todo orgânico e orientado pelas mesmas diretrizes e normas que regem a instituição. Essa é a marca que hoje identifica a UFPA, além do aprofundamento da heteronomia e da privatização gradual que vem ocorrendo em seu interior. (CAMARGO *et al.*, 2006, p. 196-197).

As autoras esclarecem que o formato de universidade institucionalizada pelo PDI 2001-2010 não contribui para o desenvolvimento de uma instituição a serviço da demanda social da região; pelo contrário, atrela-se ao ideário neoliberal, na medida em que instiga a UFPA a adentrar a política mercadológica, que reforça a prática de privatização e a lógica do gerencialismo na gestão. Dessa forma, essa estrutura não se qualifica como fator de contribuição para a vigência da autonomia institucional, nem mesmo possibilita uma participação efetiva dos acadêmicos.

Nessa estrutura *multicampi*, a UFPA, atualmente possui 13 institutos<sup>45</sup>, cinco núcleos<sup>46</sup>, 11 *campi*, 55 polos, uma escola de aplicação<sup>47</sup>, dois hospitais universitários<sup>48</sup> e 33 bibliotecas (UFPA: PROPLAN, 2012).

Na capital, em cursos de graduação, no ano de 2011, ingressaram 3.602 alunos e, no interior, 2.785 graduandos. Nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, no mesmo ano, foram matriculados, em cursos de mestrado, 2.222 alunos e, em cursos de doutorado, 1.054 pós-graduandos. Na residência médica, estavam matriculados 193 alunos (UFPA: PROPLAN, 2012).

O quantitativo de professores no ensino superior da UFPA, naquele ano, somava 2.152; destes, 2.042 eram efetivos; 101, substitutos; e nove eram visitantes (UFPA: PROPLAN, 2012).

Na subseção seguinte, discorreremos sobre a gestão e a regulação interna da UFPA, destacando os seus principais instrumentos legais.

### **3.2 GESTÃO E REGULAÇÃO INTERNA NA UFPA: OS INSTRUMENTOS LEGAIS DE 1957 AOS ANOS DE DITADURA MILITAR**

Focalizamos, nesta subseção, os documentos regulatórios internos que respaldaram a UFPA nos anos de ditadura militar. Deles extraímos os dados relacionados à estrutura organizacional da gestão universitária, no que diz respeito à Reitoria e aos Conselhos Superiores, estabelecendo a relação entre a regulação então vigente e o contexto na qual foi implementada.

---

<sup>45</sup> Instituto de Ciência da Arte (ICA), Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN), Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ), Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), Instituto de Geociências (IG), Instituto de Tecnologia (ITEC), Instituto de Ciências Biológicas (ICB), Instituto de Ciências da Educação (ICED), Instituto de Letras e Comunicação (ILC), Instituto de Desenvolvimento Científico (IEMCI), Instituto de Estudos Costeiros (IECOS), Instituto de Medicina Veterinária (IMV).

<sup>46</sup> Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento (NTPC), Núcleo de Medicina Tropical (NMT), Núcleo de Meio Ambiente (NUMA), Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural (NCADR).

<sup>47</sup> Núcleo Pedagógico Integrado (NPI), que oferece Educação Básica.

<sup>48</sup> Hospital Universitário João de Barros Barreto e Hospital Universitário Betina Ferro de Souza.

Ao longo dos seus quase 55 anos de existência, assumiram a Reitoria da UFPA 13 Reitores<sup>49</sup>. No mandato do primeiro Reitor, Professor Mário Braga Henriques, foi elaborado e aprovado pelo Decreto nº 42.427, de 12 de outubro de 1957, o primeiro Estatuto da UFPA.

Esse Estatuto, por meio do Primeiro Ato Reestruturador (instituído pela Lei nº 4.283, de 18 de novembro de 1963), passou por uma pequena reforma, na então administração do segundo Reitor, José Rodrigues da Silveira Netto, que visou, entre outras finalidades, reestruturar a Universidade do Pará, concebendo-a como “[...] uma instituição de ensino superior de pesquisa e estudo em todos os ramos de saber e de divulgação científica, técnica e cultural [...]”, como se lê no Art. 1º, da Lei citada. (BRASIL, 1963).

O primeiro Estatuto teve sua vigência dos últimos anos da década de 1950 até a aprovação do segundo Estatuto, em 1978. Assim sendo, sua materialização perpassou vários anos de Ditadura Militar. Nos anos de repressão política e sufocamento da democracia, os movimentos sociais organizados no âmbito da comunidade acadêmica, como os sindicatos dos professores e dos funcionários e as entidades representativas dos alunos, organizadas pela União Nacional dos Estudantes (UNE), se posicionaram contrariamente aos governos autoritários, por estes imporem sua ideologia balizada na segurança nacional e na modernização.

De acordo com Dias Sobrinho (2006), essas ideologias traziam consigo valores como eficiência, produtividade, racionalização e excelência, em vigor na expansão mercadológica do sistema capitalista. Afirma o autor que, num quadro econômico de dependência dos países desenvolvidos, “Nossas universidades eram muito jovens e desprovidas de estruturas físicas e capacidades humanas para a pesquisa ampla e de qualidade.” (DIAS SOBRINHO, 2003, p.67).

No aspecto da gestão, o Reitor era escolhido pelo Presidente da República, a partir da indicação de seu nome, pelo Conselho Universitário (CONSUN), constante de uma lista tríplice<sup>50</sup>, para o exercício da função durante três anos, podendo ser reconduzido desde que

---

<sup>49</sup> 1º Reitor: Mário Braga Henriques – novembro de 1957 a dezembro de 1960; 2º Reitor: José Rodrigues da Silveira Netto – dezembro de 1960 a julho de 1969; 3º Reitor: Aloysio da Costa Chaves – de 1969 a 1973; 4º Reitor: Clóvis da Cunha Gama – de 1973 a 1977; 5º Reitor: Aracy Amazonas Barreto – de 1977 a 1981; 6º Reitor: Daniel Queima Coelho de Souza – de 1981 e 1985; 7º Reitor: José Seixas Lourenço – de julho de 1985 a junho de 1989; 8º Reitor: Nilson Pinto de Oliveira – de junho de 1989 até junho de 1993; 9º Reitor: Marcos Ximenes Ponte – 1993 a junho de 1997; 10º Reitor: Cristovam Wanderley Picanço Diniz – de 1997 até junho de 2001; 11º Reitor: Alex Bolonha Fiúza de Mello – 2001 a 2005; 12º Reitor: Alex Bolonha Fiúza de Mello – de 2005 a 2009; e 13º Reitor: Carlos Edilson Maneschky – de julho de 2009 a ... [mandato até junho de 2013].

<sup>50</sup> Somente poderiam constar na lista os professores catedráticos efetivos.

seu nome continuasse na lista tríplice para escolha de seu sucessor, como registra o primeiro Estatuto, em seu artigo 23<sup>51</sup>. (UFPA, 1957).

O primeiro Estatuto não menciona a existência de Pró-Reitorias e apresenta a seguinte estrutura de administração superior: Reitor, Secretaria Geral e Departamentos. Quanto ao Vice-Reitor, encontramos somente no Artigo 16, do Capítulo III, menção à sua existência, ao abordar que uma das atribuições do Conselho Superior seria elegê-lo (UFPA, 1957).

Detectamos, no documento, que os órgãos colegiados eram o Conselho Universitário, o Conselho de Curadores e a Assembleia Universitária (UFPA, 1957). Portanto, a gestão colegiada que foi defendida como mecanismo de democratização, a partir da década de 1980, com a reabertura política, já era “em tese” uma realidade na UFPA, desde seu surgimento.

A Assembleia Universitária, de acordo com o primeiro Estatuto, reunia diversos sujeitos do quadro docente das Escolas, Faculdades e Institutos<sup>52</sup>, representantes de cada instituição universitária complementar e dos presidentes do Diretório Central dos Estudantes (DCE) e do Diretório Acadêmico (DA) de cada Unidade Acadêmica (UFPA, 1957).

Numa visão superficial e imediata, pensamos que, dessa forma, a Assembleia Universitária promovia um processo de participação efetiva; entretanto, encontramos, no Artigo 8º, do citado Estatuto, esclarecimentos quanto à sua função, que era reunir-se a cada ano, em sessão pública solene, para tomar conhecimento das principais ocorrências da vida universitária no ano anterior, bem como conhecer o plano das atividades para o ano corrente, e, ainda, assistir à entrega de diplomas e de títulos honoríficos e ouvir a aula inaugural.

O nosso entendimento inicial de que naquela Assembleia poderia haver uma participação efetiva se enfraquece pela contradição verificada no documento, pois o conteúdo do artigo 8º deixa claro que não era um órgão deliberativo e não exercia um papel político relevante: reunia-se apenas para informar – e não debater – as políticas acadêmicas. Portanto, esses espaços denominados “assembleias” eram figurativos, um palco organizado no qual se expressavam e difundiam as políticas do governo e seus dirigentes, adequadas àquele momento de desenvolvimento do sistema capitalista.

Isso nos permite retomar a visão contextual do momento que o país vivia e que se refletia nas universidades. De acordo com Dias Sobrinho (2003), em meio aos anos de ditadura militar, foram produzidas políticas que encaminharam o país e as universidades para

---

<sup>51</sup> Modificado pela reformulação de 1963 para o prazo de cinco anos e podendo ser reconduzido duas vezes.

<sup>52</sup> Naquele momento, compunham a estrutura acadêmica da universidade as escolas, faculdades e institutos.

as “trevas” do arbítrio e das supressões das liberdades; por outro lado, foi assumido pelo governo militar um programa de “modernização” das instituições de ensino superior que envolveu a nova estrutura institucional.

Num momento de represálias políticas que se fortaleceu, no Brasil, principalmente nas décadas de 1960 e 1970, aos Reitores era atribuído um poder quase soberano, pois representavam, nas universidades, a figura do presidente militar e toda a sua forma de coerção. Mas, em contraponto, durante os anos de golpe militar, os movimentos organizados, como os movimentos estudantis, defendiam suas bandeiras de lutas. Como expressa Groppo (2006, p.33),

Os movimentos estudantis dos anos de 1960, conforme o momento e o local onde se deram [...]. Passando pela crise de hegemonia da instituição universitária, expressaram o desejo de ampliação do direito à universidade, concomitantemente à denúncia de sua funcionalização, mas passando logo da defesa da sua autonomia diante dos poderes político e econômico para a denúncia do seu falso isolamento, defendendo uma participação social progressista da universidade.

A organização dos movimentos das categorias internas à universidade é um fato político que também não é recente, pois a universidade se constrói historicamente e não está isolada da sociedade; assim sendo, sobre ela incidem as consequências do sistema capitalista e as formas de gerir o Estado.

O movimento político das categorias se colocava contrário à forma de conceber a sociedade, o Estado e a própria universidade, uma vez que a ideologia capitalista atinge a formação do indivíduo em todas as suas dimensões. E com isso, forças políticas antagônicas vão se confrontando, se consolidando ou enfraquecendo em prol de seus objetivos, num contexto marcado por crises e contradições do capital.

Outro fato que demonstrava a vigilância e o rompimento com a democracia, pelos dirigentes, estava na existência e na funcionalidade do DCE, que poderia ser reconhecido, suspenso ou mesmo cassado, pelo CONSUN, em conformidade com a alínea x, do Artigo 16, do primeiro Estatuto da UFPA. Com isso, vemos, nos limites impostos aos movimentos estudantis, elementos geradores de uma crise institucional, pela negação da autonomia e pelo isolamento nas políticas acadêmicas.

Segundo Groppo (2006), os movimentos estudantis problematizavam e percebiam que

[...] as ideias e práticas de auto-gestão, poder estudantil e universidade crítica, por vezes colocavam em causa essa autonomia da universidade, a qual era traduzida pelos movimentos como isolamento (diante das questões da funcionalidade da universidade em prol dos poderes econômicos e políticos). (GROPPO, 2006, p.31).

A autonomia era sufocada nessa estrutura opressora, que limitava a participação a apenas conhecer aquilo que os dirigentes decidiam sem prévia consulta aos acadêmicos. Desse modo, percebemos que a contestação do modelo de universidade pelo movimento estudantil se dava pela imersão na luta por uma universidade participativa e autônoma, na qual expansão não deveria ser sinônimo de massificação, e a formação não deveria pautar-se pela operacionalidade.

Na administração do Reitor Aloysio da Costa Chaves, foi aprovado pelo Decreto nº 65.880/1969 o Plano de Reestruturação da UFPA, que criou os Centros, definiu a função dos Departamentos e extinguiu as antigas Faculdades. Importante frisar que, de acordo com Dias Sobrinho (2003), ocorreu, em 1968, a Reforma Universitária, que deu ênfase à ideologia do “capital humano”, para mover a produção do mercado que já começara a ser pensado em planos globalizantes. Segundo o autor,

[...] ainda que restringindo drasticamente as liberdades políticas, segundo a ideologia da segurança nacional, procurou dotar as universidades públicas de melhor infraestrutura de pesquisa e ampliar a base de pesquisadores com o propósito de modernizar o país por meio do desenvolvimento tecnológico. (DIAS SOBRINHO, 2003, p.68).

A política do regime militar, que envolvia também as universidades, atrelava a formação à produção, exigia maior eficiência, cobrada, sob pressão e controle ideológico, de todos os âmbitos da administração acadêmica, a qual assumia o pensamento modernizante como princípio do ideário capitalista.

Por outro lado, segundo Penteado (1991, p. 21), “Nos anos 70, além da motivação pela eficiência de um modelo sócio-econômico que precisava da Universidade para crescer, esta tinha a grande motivação da luta contra a ditadura e da análise crítica ao modelo”. Esse posicionamento divergente expressa o embate entre as forças políticas contrárias. A luta pela democratização, defendida por grupos políticos progressistas, dava-se em meio à repressão política, pois as universidades tiveram cada vez mais seus espaços de discussão negados e sufocados pela lógica econômica e tecnicista; assim sendo, seus movimentos organizados

buscavam se manifestar contra essa realidade, apontando alternativas que contribuíssem para o rompimento da política hegemônica.

No ano de 1978, na administração do Reitor Aracy Amazonas Barreto, foi institucionalizado o segundo Estatuto da UFPA, que teve sua redação aprovada pela Portaria MEC nº 452, de 30 de março de 1978, e perdurou por quase três décadas.

Detectamos que a autonomia institucional era um princípio norteador da sua organização e administração, pois expressava esse documento, no Parágrafo Único, do Art. 1º, que “A Universidade Federal do Pará, com sede na cidade de Belém, capital do Estado do Pará, goza de autonomia administrativa, financeira, didático-científica e disciplinar que exercerá na forma da Lei e do presente Estatuto.” (UFPA, 1978).

O princípio da autonomia, em pleno regime ditatorial, continuava sendo exposto nos documentos. Essa autonomia de que trata o documento, mesmo restrita, poderia possibilitar práticas diferentes das que comumente eram realizadas, mas estudos teóricos apontam para outra direção, pois autores como Penteadó (2001), Silva (2006), dentre outros, enfatizam ser a autonomia, nesse contexto, uma expressão legal e não um exercício prático contínuo e efetivo, devido às contradições existentes na realidade concreta da gestão universitária, construída sobre as bases capitalistas.

Esse documento apresenta uma composição da administração central, que se diferencia do primeiro Estatuto (1957), já que menciona a existência de Vice-Reitoria e das Pró-Reitorias, além da Reitoria, e amplia os Conselhos Superiores, criando o Conselho Superior de Ensino e Pesquisa (CONSEPE) e o Conselho de Administração (CONSAD), mantendo os já existentes, que eram o Conselho Universitário (CONSUN), o Conselho de Curadores e a Assembleia Universitária (UFPA, 1978).

De acordo com o Regimento Integrado dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior (UFPA, 1978), a Comissão Permanente dos Regimes de Trabalho (COPERT) também compunha a Administração Superior. Essa composição foi ampliada em relação ao primeiro Estatuto, indicando que há uma delimitação entre a natureza das atividades de cada Pró-Reitoria.

Essa informação é relevante por mostrar que esses conselhos superiores foram institucionalizados há mais de três décadas e que a colegialidade já era uma realidade, antes do processo de Reforma do Estado dos anos de 1990; entretanto, segundo Martorano (2011), naquele contexto, os conselhos exerciam atividades meramente operacionais, assessorando e

emitindo pareceres sobre questões de ordem técnica, não interferindo politicamente no sentido de efetivar uma prática que pudesse contribuir para as mudanças de rumos políticos.

As Pró-Reitorias, à época, eram em número de cinco<sup>53</sup>, o que demonstra que as atividades da gestão superior se alargaram. Como a escolha dos Pró-Reitores<sup>54</sup> era do interesse do Reitor, sendo por este designados os professores para assumir o cargo, pensamos que havia uma relação de confiança, de interesses comuns e, portanto, de atrelamento destes ao Reitor, o que pode significar que seu foco de trabalho poderia não ser direcionado para os interesses da universidade, caso também não fosse essa a política do Reitor e do governo central.

Quanto à Reitoria<sup>55</sup>, o segundo Estatuto explicita que ela devia atuar como órgão executivo superior. Nesse aspecto, não difere da abordagem do Estatuto anterior, assim como as suas funções permaneceram as mesmas que eram e continuaram voltadas para a coordenação, a fiscalização e superintendência das atividades da instituição (UFPA, 1978).

Detectamos que o segundo Estatuto dispensa mais atenção às “competências” do Reitor, enquanto o primeiro Estatuto não deixava esse aspecto explicitado. Dentre as 15 atribuições, destacamos duas que nos chamaram mais atenção. Uma menciona que o Reitor é quem deveria exercer a Presidência dos Conselhos Superiores, com direito a voto, inclusive o de qualidade, e a outra diz que o Reitor é quem poderia vetar as deliberações dos mesmos órgãos e colegiados.

Essas duas atribuições não se constituem em novidade, no segundo Estatuto, uma vez que já era prescrito no Estatuto anterior, demonstrando um alto grau de centralidade de poder decisório nesse conselheiro. Isso expressava o modelo de gestão autoritária, mesmo existindo uma gestão colegiada, pois fica explícito, nas linhas do documento, que esta não tinha como princípios práticos a participação e a autonomia, uma vez que o gestor tinha a palavra final,

---

<sup>53</sup> Eram as seguintes: a) Pró-Reitoria de Ensino de Graduação e Administração acadêmica; b) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; c) Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento da Universidade; d) Pró-Reitoria de Administração Geral e Coordenação de Órgãos Suplementares; e) Pró-Reitoria de Assuntos de Extensão e de Natureza Estudantil (UFPA. CONSUN, 1978. *Estatuto da UFPA*, Artigo 66).

<sup>54</sup> De acordo com o segundo Estatuto, poderiam exercer o cargo de Pró-Reitor o escolhido dentre os professores da carreira do magistério, não importando a classe a que pertenciam e poderiam ser demitidos *ad nutum*, pelo Reitor (UFPA, 2007).

<sup>55</sup> Encontramos, como documentos que disciplinam a funcionalidade da Reitoria, a Resolução nº 521, de 11 de Dezembro de 1978, do CONSUN-UFPA, que aprovou o *Regimento Integrado dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior*, em substituição ao aprovado pela Resolução nº 407, de 28 de janeiro de 1977. Em 9 de dezembro de 1985, foi aprovado pelo CONSUN o *Regimento da Reitoria da Universidade Federal do Pará*.

no exercício de uma administração verticalizada cujas decisões eram do seu interesse, bem como da vontade do Estado.

Existia, assim, uma forte centralização nas discussões e decisões, sendo os órgãos colegiados apenas instâncias figurativas. Nisso reside uma contradição, pois entendemos os conselhos como mecanismos de participação ativa; no entanto, eram de consentimento das decisões superiores.

Para Ristoff (2006), a participação num processo democrático, para de fato acontecer, precisa de ações mais radicais, questionadoras e propositivas dos sujeitos; caso contrário, estes agem como meros expectadores passivos que aparentemente tudo aceitam, como se o processo de construção de uma universidade fosse sem conflitos de interesses e a-histórico.

É pertinente destacarmos que, diferentemente do que ocorre atualmente, como veremos adiante, a indicação do Reitor e Vice-Reitor, segundo consta no segundo Estatuto, era feita a partir da composição de uma lista sêxtupla<sup>56</sup>. Os nomes dos professores que compunham a lista eram escolhidos em votação secreta, uninominal, por maioria dos participantes do CONSUN para o mandato de quatro<sup>57</sup> anos e, posteriormente, encaminhada à Presidência da República (UFPA, 1978). Assim, mais uma vez, a comunidade acadêmica era alijada do processo de escolher seu dirigente.

Em se tratando dos Conselhos Superiores, o segundo Estatuto (UFPA, 1978) diz que o CONSUN é o órgão supremo de deliberação da UFPA e passava a constituir-se pelos membros do CONSEPE e do CONSAD, como ainda é, atualmente.

Destacamos do Regimento Integrado que os representantes docentes nos Conselhos eram escolhidos em reuniões presididas pelo Vice-Reitor, por votação secreta, e os representantes discentes eram indicados em reuniões dos colégios eleitorais, presidida pelo Pró-Reitor para Assuntos de Extensão e Natureza Estudantil. Já os representantes da comunidade no CONSAD e no Conselho de Curadores e seus suplentes eram eleitos em reunião convocada com antecedência mínima de sete dias, por meio de votação secreta (UFPA, 1978). Um dado que expressa a vigilância dos gestores sobre os acontecimentos da instituição, para que fosse mantida a ordem estabelecida, o que nem sempre ocorria, pois, nesses anos de ditadura militar, muitas foram as manifestações e confrontos existentes.

---

<sup>56</sup> As listas com os seis nomes de candidatos a Reitor e Vice-Reitor eram organizadas separadamente (UFPA, 2007).

<sup>57</sup> Nesse momento, não poderia ser reconduzido ao cargo.

A tentativa de elaboração do novo Estatuto da UFPA, por meio da construção coletiva do Congresso Estatuinte, bem como os embates gerados em meio ao contexto que marca aquele momento da política universitária constituem o conteúdo que discutiremos na subseção a seguir.

### 3.2.1 O CONGRESSO ESTATUINTE: EM DEFESA DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO

No final dos anos de 1990 e início dos anos de 2000, na UFPA, realizou-se o Congresso Estatuinte, com o objetivo de construir um novo Estatuto. Nas subseções que seguem, explicitamos como esse acontecimento político se relacionou à gestão universitária, naquela instituição.

Em entrevistas, alguns conselheiros nos informaram sobre as principais características do Congresso Estatuinte, ressaltando a participação e a autonomia. Dos nove entrevistados, três afirmaram ter participado diretamente de sua concretização. Eis o que um deles expôs:

*As atividades do Congresso começaram no ano de 1999, ainda na gestão 1997-2001, do Professor Cristóvão [...] há algum tempo a gente vinha percebendo que o Estatuto da instituição já não atendia à proposta da academia; então, a gente precisava rediscutir o Estatuto, porque muita coisa já não era atendida. [...] Foi isso que motivou uma discussão bastante ampla junto à comunidade acadêmica. (ST I, 2012).*

O Congresso Estatuinte foi um processo de planejamento voltado para a elaboração do novo Estatuto da UFPA, haja vista que ainda vigorava um Estatuto que havia sido pensado, elaborado e vinha sendo implantado desde os anos de ditadura militar, não atendendo às necessidades da instituição, principalmente com a mudança de contexto, nos anos recentes da década de 1990, cujo cenário trazia novas exigências institucionais pelo Estado neoliberal.

A concretização do Congresso Estatuinte representava o desejo de, coletivamente, se pensar, debater, propor a universidade que se queria construir para as próximas décadas, considerando as peculiaridades locais, a função social da instituição, dentre outras perspectivas. Nessa direção, afirmou uma acadêmica:

*Foi toda uma discussão em cima de que Universidade nós queríamos, como deveria ser o seu Estatuto, como é que deveria ser o seu funcionamento. Então, a concepção desse Congresso foi extremamente democrática, com a participação ativa dos movimentos sociais, como do DCE, da ADUFPA, do SINTUFPA, na época. (SG T, 2012).*

Esta “voz” acadêmica expõe uma característica primordial dos espaços de construção coletiva e democrática, que é a participação dos sujeitos, por meio de seus representantes indicados para tal função. Percebemos que a entrevistada destaca a participação dos movimentos sociais organizados nesse processo, como sujeitos ativos e comprometidos com o modelo de universidade que se quer construir coletivamente.

Segundo Gohn (2011), a participação dos movimentos sociais organizados nas discussões amplas que envolvem interesses políticos é de extrema relevância, na medida em que aquelas organizações representam os anseios de suas classes, são vozes representativas da coletividade. Gohn (2011, p.27) afirma:

Na abordagem marxista, o conceito participação não é encontrado de forma isolada, mas sim articulado a duas outras categorias de análise: lutas e movimentos sociais. A análise dos movimentos sociais, sob o prisma do marxismo, refere-se a processos de lutas sociais voltadas para a transformação das condições existentes na realidade social [...].

As participações do movimento discente, do sindicato dos docentes e do sindicato dos servidores técnicos-administrativos vieram contribuir para se pensar e implementar a universidade que se quer desenvolver, colaborando para transformar a realidade, que deveria ser o objetivo maior das instituições educacionais, como enfatiza Mészáros (2008), ao mencionar a função maior da educação, para além do capital, que é a de transformação da estrutura capitalista impregnada na sociedade.

Instigados a conhecermos a metodologia inerente à concretização do Congresso, indagamos sobre aspectos da sua funcionalidade. Um dos sujeitos entrevistados nos respondeu:

*Então, nós discutíamos, íamos para as plenárias, fazíamos as discussões, havia as defesas pró e contra de cada pauta que estava sendo analisada e depois se deliberava. (SG T, 2012).*

Outro sujeito afirmou:

*As reuniões tinham as categorias representadas, elas elegeram os seus representantes [...]. Aí, foi formado um grupo que coordenava os trabalhos [...]. A gente discutia temas e fazia propostas de como encaminhar. Eram bem calorosas as discussões porque tinham várias ideias, muita gente, isso era bom [...]. (ST R, 2012).*

A organização metodológica permitia a participação ativa, pois os participantes, ao comparecerem ao local do evento, sobretudo, criticavam e apresentavam propostas, assumindo posicionamentos coerentes com a política do conjunto dos sujeitos representados. Essa forma de organizar e operacionalizar contribui para a concretização da concepção de gestão universitária democrática.

Quanto à eleição dos participantes, de acordo com Gohn (2011), ela é inerente à política que valoriza o processo democrático. Essa forma de escolha, seja através de votos secretos ou diretos, seja de outra forma, não deve expressar verticalidade e unilateralidade, uma vez que o escolhido representa o grupo, o coletivo e não a si mesmo, sendo esse um indicador de gestão universitária democrática, com vista a efetivar a construção coletiva e autônoma.

No modelo neoliberal, o planejamento é realizado por pequenos grupos de técnicos, cabendo à totalidade dos sujeitos apenas executá-lo e serem avaliados pelos seus resultados, o que leva a produzir a relação hierárquica e excludente, inerente ao modelo de gestão gerencialista, como ressaltamos nas análises teóricas do segundo capítulo.

Destacamos a fala seguinte, por indicar a relação estabelecida entre o Congresso Estatuante e o Conselho Universitário, com mandato vigente à época.

*[...] a existência da Estatuante foi aprovada no CONSUN. [...] Se instalou uma comissão organizadora para poder coordenar todas as atividades na comunidade [...] fomos para todos os campi, chamamos as assembleias e discutimos com discentes, docentes, servidores técnico-administrativos [...] Nos campi do interior, eles discutiam, tiravam a proposta, sistematizavam e encaminhavam através da mesa diretora para ir pro Conselho. E depois, o CONSUN ia convocar uma grande Assembleia Estatuante e colocar todas as propostas em discussão. [...] Nós trouxemos todos os elementos que foram coletados. Foi organizado todo esse material que foi apresentado ao CONSUN. (ST I, 2012).*

A fala expressa que o Congresso Estatuinte não aconteceu à revelia do CONSUN. Isso é interessante pelo fato de o Conselho não monopolizar discussão e construção tão importante, possibilitando maior participação da comunidade acadêmica. Permitiu-se, com isso, pensar autonomamente a universidade a partir das unidades e dos sindicatos.

A equipe gestora do Congresso Estatuinte se compôs da seguinte forma:

*Houve uma escolha, junto à comunidade, das pessoas que iriam compor o Congresso Estatuinte, até porque o Congresso Estatuinte não era exatamente composto somente por membros do Conselho; era o Conselho e mais outras pessoas [...]. E, naquele momento, também foi feita uma escolha de representantes servidores, e eu fui uma das apontadas, dentre outras. Tiveram vários representantes e, conseqüentemente, tivemos que formar uma mesa diretora representada equitativamente pelos três segmentos; e assim, foi formada por três docentes, três discentes e três técnicos administrativos; dentre esses técnicos administrativos, eu fiz parte da mesa diretora. (ST I, 2012).*

De acordo com a fala acima, a participação foi essencial para a mobilização de toda a instituição, no sentido de pensar e repensar sua estrutura organizacional e administrativa, seus processos didáticos e pedagógicos, dentre outros elementos que a constituem. Reforçamos esse entendimento acerca do aspecto democrático, participativo e autônomo pela fala do Sujeito Gestor T, que disse:

*[...] eu quero ressaltar o aspecto eminentemente democrático, primeiro pela eleição de seus membros: todos os membros foram eleitos, e o conjunto dos membros escolheu o seu presidente [...]. De todos os seguimentos: alunos, professores e funcionários. Eram cinquenta os delegados, mas existiam muito mais participantes. (SG T, 2012).*

Essa afirmação reforça nosso entendimento de que não basta se querer realizar, teoricamente, um processo democrático, mas necessário se faz que, na prática, ele se concretize com participação crítica e comprometida da coletividade e não com os desejos políticos de uma minoria que quer a supremacia de seus interesses os quais não somam para uma universidade comprometida com os interesses sociais; ao contrário, comprometem-se com os interesses da política neoliberal.

Entendemos que o Congresso não foi um fórum de discussão de dirigentes ou meramente de conselheiros; foi uma instância de deliberação coletiva, da totalidade da instituição que ali estava representada de forma ativa e autônoma. Por intermédio dele, ocorreu um processo de decidir-se coletivamente os rumos que a instituição iria trilhar para alcançar seus objetivos, considerando o contexto no qual se insere. Uma manifestação que contradiz a lógica do neoliberalismo, impregnada nos documentos regulatórios tanto da reforma do Estado quanto dos organismos internacionais, a qual propugna uma gestão universitária centralizadora, controladora e determinada externamente.

A concretização do Congresso mostra que é possível se exercer, com autonomia, o papel acadêmico que cada um tem dentro da instituição e que é possível construir espaços democráticos, desde que saibamos usar nossa autonomia e tenhamos o apoio necessário para isso. No caso do Congresso Estatuinte, o Conselho Superior e a Reitoria, à época, dedicaram atenção e não criaram obstáculos para a materialização do evento, pois, durante o processo, ocorreram os fóruns, as assembleias de discussões, o que, contraditoriamente, não aconteceu no momento de referendar o documento – o “novo Estatuto da UFPA” –, sobre o que refletiremos a seguir.

### 3.2.2 A ELABORAÇÃO DO NOVO ESTATUTO: CENTRALIDADE DA GESTÃO

Percebemos, pelas leituras das atas do CONSUN e abordagens dos sujeitos entrevistados, que o novo Estatuto da UFPA, aprovado em 2006, não foi o documento elaborado pelo Congresso Estatuinte. Isso nos levou a indagar: o que aconteceu com o documento elaborado coletivamente? E por que não foi referendado pela gestão universitária?

Ao buscarmos explicação sobre o fato de o documento não seguir o trâmite e ser aprovado pelo Conselho Superior, obtivemos de nossos informantes e da análise dos documentos<sup>58</sup> esclarecimento de que o então Reitor<sup>59</sup>, após receber o novo estatuto elaborado pelo Congresso Estatuinte, encaminhou o documento para uma comissão de juristas para que fosse avaliada a legalidade deste.

Após a conclusão dos trabalhos, a comissão apresentou a sua apreciação jurídica do documento ao CONSUN. O parecer da comissão apontava uma série de irregularidades no

---

<sup>58</sup> São os seguintes: ata da 1ª sessão extraordinária do CONSUN em 20.03.2000.

<sup>59</sup> Professor Cristóvão Diniz.

estatuto aprovado pelo Congresso; no entanto, ficou explícito que não houve consenso na referida comissão, uma vez que havia declaração de voto de um dos integrantes que divergia dos demais em relação a tais irregularidades.

Diante do parecer da tal comissão, o CONSUN aprovou a reconvocação do Congresso Estatuinte, para que este alterasse os pontos destacados pela comissão como ilegais, o que foi feito; no entanto, os delegados estatuintes não concordaram com o parecer na sua totalidade, alterando alguns artigos e mantendo outros. Após a revisão do Estatuto pelo Congresso Estatuinte, o documento foi novamente protocolado na SEGE, e o Reitor, à época, ficou de encaminhá-lo ao MEC, o que não aconteceu, pois a administração superior não concordou com a decisão do Congresso Estatuinte, e o documento ficou engavetado na SEGE.

Esse ato, de acordo com Afonso (2010), expõe o poder centralizado e autoritário do chefe, do dirigente, que desconsidera a participação efetiva em favor de uma participação atrelada a outros interesses que não são de construção autônoma e participativa. É um ato que manifesta princípios e práticas do modelo de gestão gerencial.

Já na gestão do novo Reitor, eleito em 2001<sup>60</sup>, foi criada, em sessão do CONSUN e em meio a muitos conflitos, uma nova comissão estatuinte para organizar e sistematizar a proposta de novo Estatuto, já que o Reitor e alguns conselheiros não foram favoráveis, à época, à aprovação na íntegra do documento originado do Congresso Estatuinte. (UFPA: CONSUN. Ata da 1ª Sessão extraordinária, 2001).

Percebeu-se um embate entre a ex-Presidente do Congresso e o então Reitor da Universidade. De um lado, a luta pela valorização da construção democrática e, de outro, a negação desse espaço, notado pela atribuição de poder a uma comissão restrita de especialistas, o que confirma uma prática que há muito tempo vem se fortalecendo no cenário educacional brasileiro, principalmente, na época recente da ditadura militar, quando as vozes eram silenciadas e o processo de gestão democrática inexistente, o que vem se repetindo, sob novo formato, nos anos de política neoliberal.

Percebemos conflitos sobre o tema na Ata da 4ª Sessão Extraordinária, do CONSUN, no ano de 2002. Esse documento informa que houve críticas, por conselheiros, ao fato de o estatuto elaborado pela Estatuinte não ter sido aprovado pelo CONSUN e por, naquele momento, se estar elaborando uma nova Carta Magna (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002).

---

<sup>60</sup> Professor Alex Fiúza de Mello.

Destacamos dessa Ata que um dos conselheiros, representante discente, afirmara o seguinte:

[...] como participante que fora do Congresso Estatuinte da Universidade, se sentira muito à vontade quando fora votado o Estatuto da Universidade, mas ele fora interrompido pelo desejo da então Reitoria e por imposição também da Procuradoria Geral da Universidade, porque, era lá que o processo estava travado. (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª sessão extraordinária, 2002).

O depoimento documental acima explana um posicionamento político de repúdio ao rumo tomado na condução do Estatuto que fora debatido e referendado pelo Congresso Estatuinte. Em meio aos posicionamentos pró e contra, decidiu-se, nessa sessão, que “[...] o processo Estatuinte retornasse à reunião e garantido pela Secretaria Geral que a cópia do histórico documental do que fora o processo Estatuinte, fosse encaminhada aos conselheiros.” (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002).

Esse ato postergou aquele momento, de modo que o documento não fosse completamente negado pelo Conselho, e constituída a nova comissão, dando indicativos aos conselheiros de que ainda era possível reverter o quadro político de disputas pelo poder e controle da UFPA, que ora se organizava.

Ao continuarmos o levantamento dos documentos referentes ao assunto, não localizamos atas relativas ao período posterior a essa sessão<sup>61</sup> que mencionassem o tema, o que nos levou a pensar que este teria sido posto em “banho-maria” para, posteriormente, ser “abortado”.

As informações coletadas em entrevista ao Reitor da época fazem referências, em alguns momentos, a possíveis causas que levaram o assunto a sair de pauta. Uma dessas passagens foi detectada quando o ex-Reitor, ao relatar os momentos de conflitos que passara na sua gestão, diz:

*[...] houve uma grande polêmica na universidade quando eu quis encaminhar a reforma do Estatuto e do Regimento ao Conselho Universitário e não para a união das entidades, como foi feito no passado, pois o Reitor Cristóvam delegou à comunidade e aos sindicatos, portanto para a ADUFPA, ao SINDUFPA e ao DCE – que não é sindicato – fazerem um fórum da reforma universitária. Fizeram, e não foi aprovado pelo Conselho porque os resultados refletiam muito mais os interesses corporativos dos*

---

<sup>61</sup> As próximas menções ao assunto, vamos encontrá-las em atas datadas de abril de 2003.

*vários segmentos do que os interesses da instituição. Então, foi um trabalho que deu em nada, foi inútil, frustrou a comunidade. Foi a Estatuinte, exatamente, e não foi aprovado pelo Conselho Universitário. Isso é muito ruim, porque você autoriza a comunidade. Ela se mobiliza, aprova algo que, depois, não é aprovado pelo Conselho Universitário. O erro, portanto, foi delegar aos sindicatos o que não é papel deles, porque esse papel é da instituição, é o do Conselho Universitário, e assim foi feito. (SG A, 2012).*

O ex-Reitor expõe um posicionamento contrário à participação dos movimentos organizados, na UFPA, na construção do novo Estatuto. Portanto, não reconhece os sindicatos e o DCE como participantes da instituição e construtores da universidade; para ele, representante legítimo é somente o CONSUN.

No entanto, autores como Martorano (2011) e Gohn (2011) afirmam que esses movimentos organizados, historicamente, vêm contribuindo no sentido de lutar por uma nova sociedade e novas instituições sociais; portanto, são sujeitos ativos nos espaços onde estão inseridos, como nas universidades; mas, para a política neoliberal, representam uma ameaça, pelo contraponto que fazem à lógica capitalista.

A postura do ex-Reitor é discriminadora, excludente e manifesta um posicionamento político em prol de participação restrita, e não ampla, demonstrando que a democracia, para tal dirigente, existe enquanto ponto de vista teórico, mas, concretamente, se expressa numa prática de centralismo e controle das políticas internas. Assume, desse modo, o papel de legítimo representante ou mediador do poder central na instituição, uma vez que nega uma participação interna ampla e comprometida e emperra todo um processo advindo da coletividade.

Concordando com a postura do Reitor da época, um ex-conselheiro, ao ser perguntado sobre os conflitos no âmbito dos Conselhos Superiores, disse:

*No início, as discussões foram muito difíceis; elas foram obliteradas em alguns momentos pelo DCE, que distribuía “banana” para os conselheiros, deixava de reunir-se e tal. Por que? Porque o DCE e os sindicatos, sobretudo o sindicato dos professores, queriam, na verdade, o resgate da antiga Estatuinte. (SDJ, 2012).*

O sujeito critica a postura dos movimentos e ainda denomina as tentativas de articulação em torno da valorização da Estatuinte como “distribuição de banana”. Também

para ele, era o CONSUN o poder soberano para essa decisão e esse encaminhamento da construção da “Carta Magna” da UFPa. Nega que os representantes das categorias fossem também conselheiros e pudessem intervir sobre a universidade que se queria construir. Vemos a tentativa de fortalecer, no Conselho, uma prática hegemônica e atrelada à gestão universitária e seus interesses políticos.

Buscamos estabelecer um contraponto a essas falas, ao ouvirmos um representante discente, que se manifesta com críticas ao gestor superior pela negação da Estatuinte:

*Houve uma Estatuinte na universidade, se aprovou uma proposta e que foi abandonada. O professor Alex dizia que não, que foi aproveitada muito do que foi discutido pela Estatuinte; só que, na prática, não era isso: ele logo reformulou o Estatuto e o Regimento novos, ele desconsiderou a proposta que foi construída pelas categorias: docente, discentes e dos técnicos administrativos. (SE F, 2012).*

O representante dos estudantes faz críticas à postura do dirigente em mandato à época, que se negou a aceitar as decisões da comunidade acadêmica e, assim, negou o documento que expressava a vontade de grande parte da comunidade acadêmica.

O CONSUN, em 2003<sup>62</sup>, expressou conflitos sobre o assunto, uma vez que os posicionamentos quanto à legitimidade do documento eram divergentes. O então Reitor argumentou o seguinte:

Precisavam, então, pensar um Estatuto para uma universidade que não pudesse e não devesse ser corporativa, mas que tivesse que ser atual em relação ao tempo e ao desafio histórico. Isso porque há vários anos se lutava por uma nova Estatuinte, mas, no entanto, todas as tentativas não alcançaram sucesso, resultando nas necessidades que não estavam satisfeitas pelas funções cumpridas pela Instituição. (UFPa: CONSUN. Ata da 1ª Sessão Extraordinária, 2003).

Sua postura em prol da atualização da universidade ao tempo histórico é típica de dirigentes que concordam que a Universidade está em descompasso com o mundo globalizado e precisa atualizar-se. Como vimos em capítulo anterior, os marcos regulatórios nacionais e internacionais vêm defendendo esse discurso hegemônico de crescimento institucional, segundo os referenciais neoliberais, que dialoga com os interesses do sistema capitalista.

---

<sup>62</sup> Na 1ª sessão extraordinária em 22.04.2003.

E com isso, deu-se a elaboração do novo Estatuto, desconsiderando os posicionamentos contrários, que foram denominados “crise”, por apresentarem visões divergentes da decisão do CONSUN, como indica a fala a seguir:

*Foi um processo, ainda que conflituoso em alguns momentos, por exemplo, houve a crise do DCE. O DCE ficou sem direção... Ele ficou um ano sem direção imagina... Isso atrasou. Queriam impedir que o Estatuto avançasse. Ai nós concordamos: “vamos avançar e deixar a matéria estudantil fora, esperar que o DCE se reconstitua e reapresentar todo ele com a parte estudantil”; ou seja, até o **respeito à representação estudantil** houve nesse período. A gente não podia ficar refém... Imagina... Toda a universidade ficar refém de um problema interno do movimento estudantil... Não é possível... Então, nós tentamos conciliar essas situações todas; e, felizmente, deu tudo certo. (SG A, 2012. Grifos nossos).*

O entrevistado explicita sua visão quanto ao posicionamento do DCE de não participar daquele momento e, ainda, informa que, mesmo sem a representação discente, deram seguimento aos trabalhos de elaboração de um novo Estatuto, demonstrando, com isso, que a visão de que não fazia diferença uma categoria muito importante para a Instituição não participar, como se somente interessasse aos estudantes a “matéria estudantil” e não o conjunto das questões da universidade. E esse posicionamento, como destacamos acima, é qualificado pelo Reitor como “respeito à representação estudantil”, o que demonstra contradição entre o discurso e a prática estabelecida.

Contrapondo-se a esse posicionamento, o representante do DCE à época critica a postura política do Reitor em negar a Estatuante, dizendo:

*E depois de muito embate, argumentavam o seguinte: que a universidade não deveria ser dirigida por movimentos políticos, por interesses escusos à instituição. Então, ele entendia que a Estatuante foi fruto disso; não foram as categorias, foram os movimentos sociais e políticos que organizaram. [...] Ele deixou claro qual era a posição dele, preconceituosa. [...] E isso foi um primeiro embate, de modo que ele dizia o seguinte: ‘quem vai defender o novo Estatuto e regimento é o Conselho e ponto final; esse é o espaço legítimo’. E esse era o novo argumento dele, a legitimidade, que a Estatuante não tinha legitimidade porque não foi movida pela instituição Universidade Federal do Pará. (SE F, 2012).*

A visão do ex-conselheiro expressa indignação em relação ao tratamento dispensado pelo Reitor ao Conselho, pois desqualifica a organização, a mobilização e a contribuição dos movimentos sociais e representativos de suas categorias, organizados na UFPA, e considera legítimo somente o Conselho máximo. Ao atribuir a legitimidade a uma parte da comunidade universitária e excluir outra, o dirigente máximo reforça a diferença e o embate entre o grupo dos dirigentes acadêmicos e os representantes tanto sindicais quanto de setores organizados.

Dessa forma, Paro (2008) afirma que a gestão, no contexto capitalista, ao tratar da relação entre os que planejam e que executam, ilustra o pensamento de Marx (2008) ao abordar a relação de subordinação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual.

Esse embate exemplifica, de forma concreta, o entendimento de que a UFPA deveria ser pensada e decidida pelos dirigentes (nem todos os conselheiros eram gestores, mas assumiam o posicionamento de suas chefias) que eram representantes no Conselho, e não pelos representantes das categorias organizadas, que historicamente se contrapunham à lógica do sistema capitalista.

É importante atentarmos para o que Gohn (2011) menciona sobre a postura que os Conselhos tendem a assumir em situações conflituosas e que reflete a prática estabelecida naquele momento. Ela diz:

[...] Os conselhos poderão ser tanto instrumentos valiosos para a constituição de uma gestão democrática e participativa [...] como poderão ser também estruturas burocráticas formais e/ou simples elos de transmissão de políticas sociais elaboradas por cúpulas [...]. (GOHN, 2011, p.112).

Significa isso que, dependendo dos interesses em jogo, os conselhos poderão não estar comprometidos com a causa da coletividade e sim com a cúpula dos dirigentes, tornando-se um grupo elitizado e tecnicamente operacional, de acordo com a vontade dos superiores. Concordando com a postura do Reitor à época, um docente assim se manifestou:

*[...] numa análise prévia no próprio Conselho, que acabou distribuindo todo esse material, que ficou à disposição dos conselheiros, se achou que deveríamos partir para uma discussão nova, que levasse em consideração as contribuições já existentes, inclusive da Estatuinte, mas considerando que a antiga Estatuinte estava muito detalhada, em primeiro lugar, e que havia sido votada, finalmente, somente por dezenove pessoas, numa sessão que foi sendo esvaziada, esvaziada, esvaziada. Eu não estava aqui, nesse período, estava fazendo meu doutorado, mas segundo consta... De modo que, quando*

*se votou o texto final, eram presentes somente dezenove pessoas; então, muito pouco democrática. Na verdade, a unidade acadêmica sabia muito pouco disso que estava ocorrendo; quer queiramos ou não, o Estatuto é a carta magna da universidade, é a lei maior [...]. (SD J, 2012).*

O conselheiro desconhece a Estatuinte como produção coletiva e, ainda, afirma que não fora democrática o suficiente para ter seu documento reconhecido. Diferentemente das informações já apresentadas aqui sobre o elevado quantitativo de participantes no evento e sobre sua representação qualitativa, ele diz que somente foram 19, desqualificando, com isso, o árduo trabalho realizado. Importante informar que esse conselheiro foi quem assumiu a direção dos trabalhos da nova “comissão estatuinte” apoiada pelo Reitor.

Ao constituir nova “comissão estatuinte”, alguns conselheiros se manifestaram sobre o processo que ora recomeçava. A conselheira representante discente do ICED expressou preocupação ao detectar que, no documento repassado aos presentes, não constava informações sobre a proposta do Congresso Estatuinte. Ela argumentou:

[...] como participara de todo aquele processo sendo, além de delegada do Congresso Estatuinte, membro daquele conselho, não viu incorporadas no documento que lhes fora entregue as contribuições daquele Congresso Estatuinte, onde, como já falara, havia uma justificativa em cada ponto levantado pela análise jurídica e o Congresso se manifestava acerca desses pontos levantados. Solicitou, então, que os conselheiros pudessem obter aquele documento. (UFPA: CONSUN. Ata da 1ª Sessão Extraordinária, 2003).

A conselheira percebeu a manobra da gestão em relação à não validação do Congresso Estatuinte, o que nos indica que havia uma relação entre as cobranças externas para que as universidades reformulassem seus estatutos, com o fim de se aproximar do ideário estabelecido nos marcos regulatórios do Estado neoliberal, ao mesmo tempo em que outras vezes cobravam a materialização da autonomia da UFPA, diante de tal exigência externa, que invalidava todo um trabalho que carecia de reconhecimento da gestão universitária.

O Senhor Reitor, não acatando e nem submetendo à apreciação do Conselho a solicitação da conselheira, disse que:

Todavia, o Conselho Universitário daquele momento não acatara automaticamente ao resultado da Estatuinte como algo apenas para ser referendado. Então, como os trabalhos não chegaram a ser concluídos, o Consun atual poderia assimilar tranquilamente as proposições da Estatuinte que foi, na verdade, um Congresso propositivo, que tinha toda a legitimidade de reivindicar

do Consun a assimilação dos resultados. (UFPA: CONSUN. Ata da 1ª Sessão Extraordinária, 2003).

Como podemos constatar, o CONSUN decidiu não aceitar o documento na íntegra, o que confirma o pensamento de Gohn (2011), de que alguns conselhos, dependendo do contexto e de sua natureza, assumem a postura de fechar acordos, não considerando o interesse da maioria dos que representam a coletividade ou setores desta, mas acatando ao que lhes é conveniente para o momento.

De acordo com as Atas da 3ª Sessão Extraordinária do CONSUN, em 24 de junho de 2003, o documento do Congresso Estatuinte se reduziu a apenas um dos documentos de referência do novo Estatuto, que pouca atenção recebeu da comissão, nesse momento, embora tenha ressaltado questões de extrema importância para a instituição, como afirma uma entrevistada:

*[...] a Estatuinte trouxe muita contribuição para que o Conselho pudesse discutir a consulta à comunidade de uma forma melhor, até porque a gente tinha vindo de uma situação... Por exemplo, o nosso Estatuto, o nosso CONSUN não garantiam algumas coisas; já com a discussão da Estatuinte, ele já garantia, tipo, fazer um Regimento e, no Regimento, detalhar o Estatuto. Então, nisso a Estatuinte influenciou muito. (ST I, 2012).*

Ao seguir com a elaboração do novo Estatuto, muitas sessões foram esvaziadas pela ausência da bancada dos estudantes e de outras categorias, que viam nessa estratégia uma forma de demonstrar sua discordância do processo antidemocrático que se instalou no Conselho. Importante frisar que, posterior à 3ª Sessão Extraordinária do CONSUN, de 2003, não detectamos, nas Atas seguintes, nenhuma menção ao processo de elaboração do novo Estatuto, o que indica que não houve continuidade dessa discussão, até a 5ª Sessão Extraordinária, do dia 19 de abril de 2005.

### 3.2.3 A CONSTRUÇÃO DO NOVO ESTATUTO E A LÓGICA GERENCIALISTA

Na Ata da 5ª Sessão Extraordinária, do dia 19 de abril de 2005, já no segundo mandato do Reitor Alex Fiúza de Mello, encontramos registrado que este dirigente, na qualidade de presidente da sessão, leu o texto “A Estatuinte Universitária e o Desafio da Contemporaneidade”, de sua própria autoria, no qual expõe

A necessidade de uma revisão e atualização do Estatuto e do Regimento da UFPA, face aos desafios do tempo presente [...] foi uma discussão que foi colocada em pauta desde a gestão do reitor Seixas Lourenço, em meados da década de 1980. Atualmente tem-se a necessidade de uma nova arquitetura e dinâmica institucional, capazes de responder aos imperativos de nossa atual contemporaneidade. (UFPA: CONSUN. Ata da 5ª Sessão Extraordinária, 2005).

Com esta fala, reiniciava os trabalhos de elaboração do novo Estatuto, que havia estagnado desde o ano de 2003. O Reitor reeleito traz para o Conselho as exigências de modernidade da Universidade, por meio da revisão e da atualização do Estatuto e do Regimento Interno, o que deve imprimir nova arquitetura e dinâmica à gestão da UFPA, conforme as políticas nacionais e internacionais vigentes. Sua fala seguinte confirma essa expectativa:

Inúmeras tentativas de deflagração de um processo Estatuinte atravessaram os vários reitorados da última década do século passado, sem que qualquer iniciativa – por razões diversos – tenha conseguido levar a termo, com sucesso, os trabalhos. O novo milênio não pode mais esperar. No contexto da chamada “sociedade do conhecimento”, cada vez mais globalizadas e sistematicamente interdependente –, de transformações profundas e ininterruptas nos vários domínios do saber humano, de exigências intransferíveis de universalização da educação de qualidade, de demandas intermináveis por inovações tecnológicas – no nosso caso, ademais, de superação da pobreza e de geração de alternativas sustentáveis de desenvolvimento regional –, nesse quadro, repito, ou a Universidade revê, com sabedoria e pertinência, suas estruturas e dinâmicas internas em vista do cumprimento de suas funções sociais mais fundamentais, ou estará definitivamente condenada à obsolescência histórica [...]. (UFPA: CONSUN. Ata da 5ª Sessão Extraordinária, 2005).

Seu discurso defende a lógica da sociedade do conhecimento que, segundo Sá (2011), caracteriza-se pelo arcabouço operacional e racionalista com vistas ao atendimento mercadológico em meio ao mundo globalizado. Para o Reitor, a lógica a seguir é a da contemporaneidade, que requer o desenvolvimento por meio de novos conhecimentos difundidos por meios tecnológicos e outros. Uma lógica, segundo Chauí (2003), que está articulada ao modelo de universidade instrumental, operacional e de racionalidade científica.

Nessa sessão, o Reitor defendeu a construção da gestão universitária sob a concepção da lógica do gerencialismo e a construção de uma nova universidade sob padrões modernizadores, que aportam numa maior heteronomia institucional, dentre outros aspectos, como expõe no trecho a seguir:

[...] Neste sentido, o teste é desafiador. De um lado, implica em (1) construir-se um *paradigma organizativo e gerencial* que garanta um melhor padrão de

qualidade do ensino e maior pertinência científica à pesquisa, compatíveis com as *exigências do mundo contemporâneo*, com o estado de evolução e dinamização do conhecimento em todos os domínios de sua manifestação, com os avanços pedagógicos de ponta, voltando-se os conteúdos programáticos, os produtos da investigação e os serviços também à satisfação das demandas do desenvolvimento regional. De outro, em (2) promover-se, com comprometimento orgânico, uma sistemática de ação institucional que, de forma mais flexível e inovadora, garanta, em caráter permanente, a realização de programas de impacto social relevante, capazes de contribuir à solução sustentável – e com preservação ambiental – de problemas regionais inadiáveis, a exemplo da dinamização de cadeias produtivas que gerem emprego e renda [...]. A primeira dimensão alinha a Universidade aos parâmetros mundiais mais exigentes, referenciando-a ainda mais nacional e internacional, e garantindo a formação qualitativa e quantitativa de quadros adequados às exigências do desenvolvimento regional, num contexto de globalização da economia e da sociedade. A segunda dimensão, atenta aos contornos e dilemas de sua própria historicidade, resgata à Instituição o necessário e urgente realinhamento de sua práxis, projetando-a como paradigma ético para o mundo [...]. (UFPA: CONSUN. Ata da 5ª Sessão Extraordinária, 2005. Grifos nossos.).

Nesse destaque, o Reitor conclama por uma gestão gerencialista que produza maior eficiência, qualidade e produção e, ainda, busca estabelecer uma conexão entre as necessidades regionais e as exigências da globalização, por meio de ações institucionais flexíveis e inovadoras. Um posicionamento político de concordância com a ordem do Estado capitalista estabelecida nas últimas décadas.

De acordo com Kuenzer (2008, p.45), “[...] a globalização da economia e a reestruturação produtiva se deram a partir da derrubada das fronteiras também no campo da ciência [...]”, algo notório nas entrelinhas da fala acima.

O Reitor analisa a existência dos problemas internos à instituição a partir de uma visão reducionista e neoliberal, pois, ao mencionar que é uma instituição retrógrada, que ficou atrelada à lógica do passado, infere que suas causas estão na sua má estruturação e má gestão, ao afirmar que

[...] A UFPA avançará na medida em que souber se abrir à sociedade e permitir um dinamismo interno menos corporativo e mais sensível aos interesses da comunidade circundante e aos sinais dos tempos; estruturas de gestão mais eficazes e menos burocratizada e procedimentos acadêmicos mais inteligentes e comprometidos com o mérito e a qualidade. A Universidade é pública. À sociedade, portanto, deve prestar contas de suas ações, de seus investimentos, de sua configuração. A reforma do Estatuto da UFPA – e depois de seu regimento –, que agora começa(m) a ser definido(s) por este Conselho, é compromisso e responsabilidade de toda a comunidade acadêmica e, particularmente, de seus representantes aqui presentes. (UFPA: CONSUN. Ata da 5ª Sessão Extraordinária, 2005).

Defende a superação de seus problemas internos pela redefinição da gestão, tornando-a mais eficaz e menos burocrática, ao mesmo tempo em que deve incentivar a instituição a prestar contas de suas atividades, investimentos financeiros, dentre outros, e retoma a discussão de que o Conselho é soberano para encaminhar e decidir por um novo Estatuto que traga essa configuração exigida pelos tempos atuais. Demonstra, com isso, o consentimento à política de gestão gerencial, defendida pelo Estado neoliberal, no processo de reforma das instituições universitárias.

Na 5ª Sessão Extraordinária do CONSUN, do ano de 2005, o Reitor deu encaminhamento à constituição da Comissão de Sistematização do Novo Estatuto. Em entrevista, ele confirmou esse procedimento ao declarar:

*Nós criamos um grupo do próprio Conselho que elaborou uma minuta inicial que foi discutida em várias reuniões, inclusive no Mosqueiro, com vários dirigentes; depois, foi impresso e distribuído pela comunidade toda, foi discutido em quase vinte sessões no Conselho Universitário até ser aprovado. (SG A, 2012).*

Fica evidente que a nova proposta foi cunhada pelos dirigentes que, num ambiente que não é institucional, sentiram-se à vontade para “escrever” a universidade almejada para as décadas seguintes. No entanto, afirma a participação da comunidade acadêmica no processo, com ênfase o entrevistado docente J:

*A minuta do Estatuto, a partir dessa planilha<sup>63</sup> – todas essas discussões muito acalorada que durava horas e horas das tardes e muitas às vezes até o dia inteiro – [que] foi distribuída para toda a universidade, nos portões da universidade, foi impresso em papel jornal, com as novas questões, sobretudo o que dizia respeito à mudança de estrutura. Além disso, a comissão de sistematização que eu presidi durante o período do novo Estatuto e depois do novo Regimento foi a diversos campi. Do campus de Bragança, eu me lembro bem da situação [em] que se discutiu isso. Então, bem... Em diversos Centros, esclareceu o que significava determinadas mudanças e tal; e assim foi feito. (SD J, 2012).*

A participação, pela fala acima, se restringia a levar ao conhecimento da comunidade acadêmica o que está acontecendo, para que esta tome ciência, o que não significa que seja

---

<sup>63</sup> Era uma planilha que segundo o entrevistado que mostrava como estava tal questão no atual estatuto, como estava previsto na antiga Estatuinte, e qual era a nova proposta dos dirigentes.

uma participação efetiva, no sentido de emitirem opiniões, críticas e discordâncias. O fato de distribuírem as informações por meios de comunicação confirma nossa visão, pois, desse modo, não se criam margens de opinião dialógica, a informação é unilateral e vertical.

Perguntamos ao representante discente à época como ocorreu a participação dos estudantes na elaboração desse novo Estatuto, ao que ele respondeu: “*Não participamos; já pegamos a coisa pronta para debater no Conselho, mas foram eles que elaboraram, os conselheiros [...].*” (SE F, 2012). De fato, essa fala confirma que a Comissão de Sistematização fazia o trabalho intelectual de pensar e a comunidade de conhecer e confirmar.

Uma visão diferenciada foi obtida da representante do sindicato dos professores por ocasião do Congresso Estatuante:

*[...] nós fazíamos, nós discutíamos isso em assembleia e levávamos pra lá a posição do sindicato [...]. Era uma discussão muito pesada, porque era cansativo; muitas das vezes, nós fazíamos duas reuniões, o dia inteiro de reunião, de manhã, para pro almoço e pega à tarde de novo, discutindo pedaço por pedaço, como, por exemplo, a estruturação dos campi, quem pode concorrer pra coordenação dos campi, o capítulo da pós-graduação, as atribuições de cada conselho, a representação em cada conselho [...].* (SD C, 2012).

O sindicato dos professores se empenhava para acompanhar as discussões, levar as propostas a partir de suas bases, e a representante participava ativamente, diferentemente de outros representantes, principalmente os das Unidades Acadêmicas, que pouca ou nenhuma prática exercia nesse sentido, como expõe outro sindicalista:

*[...] a primeira coisa que me ocorre é que ali eu percebia [...] que há um grupo muito grande de conselheiros que, por confiança ou comodidade, não se debruçava muito sobre as questões. Por exemplo, eu me lembro que as representações de sindicato levavam questões muito importantes, até mesmo do ponto de vista técnico, aquelas incoerências, problemas de redação, de inconsistência; assim, a participação nossa era muito grande, nesse sentido; questões até mesmo no nível da elaboração dos textos, da correção gramatical, de tudo. Isso dava uma impressão de que essa participação era intensa proporcionalmente. Dava essa impressão de que tinha muitos conselheiros que estava acompanhando aquilo de forma superficial [...].* (SD B, 2012).

O nível de comprometimento dos conselheiros dava-se de forma diferenciada, alguns somente se faziam presentes, mas a participação efetiva não acontecia, se limitando a concordar com os gestores que exerciam influência e lideravam as discussões. Comportamento político este que não colabora para uma construção coletiva e efetiva.

Esse mesmo professor, ao ser perguntado se, de fato, a comunidade acadêmica participou dessa elaboração, declarou:

*Não é homogêneo; eu via a manifestação de alguns representantes de Instituto, de Filosofia e Ciências Humanas, de Educação, de citarem reuniões da comunidade, às vezes fóruns oficiais e até uma assembleia do instituto envolvendo as três categorias ou um fórum mais de reflexão que fizesse aprofundar um certo tema [...]. (SD B, 2012).*

Diferente do que o conselheiro afirma, o Reitor da época informa que as condições para as discussões com participação no processo foram criadas:

*Como as reuniões eram marcadas com antecedência, havia tempo; e isso era o espírito do processo: que as próprias unidades pudessem se reunir em tempo hábil e discutir as várias matérias que estavam programadas para as reuniões seguintes; e assim foi feito. Às vezes, coincidiam os interesses e se aperfeiçoavam; às vezes, colidiam o que tinha que se votar, mas eu acho que, no final, felizmente, deu certo. (SG A, 2012).*

Existem contradições entre as falas acima. De um lado, tem-se a percepção de que a participação é superficial e descomprometida, pela maioria, enquanto, de outro ponto de vista, o Reitor afirma que criou meios para garantir essa participação e que, portanto, se de fato não aconteceu, possivelmente, foi devido ao não interesse da comunidade.

Inferimos que, mesmo restrita, poderia haver meios eficientes de se ter uma participação efetiva, pois a fala da conselheira docente “C” confirma que o sindicato, mesmo discordando das atitudes que negligenciaram a Estatuinte, não se eximiu de continuar na luta, buscando apresentar suas propostas; no entanto, outras unidades poderiam ter entrado num estado de descrédito, por diferentes motivos que podem estar num espectro que vai da própria retaliação ao Congresso Estatuinte até a falta de habilidade para lidar com as articulações dos conselheiros junto à Reitoria.

Na 7ª Sessão Extraordinária do CONSUN<sup>64</sup>, do ano de 2005, foi distribuído um documento, Ofício nº 044/2005, da diretoria da ADUFPA, ao presidente do Conselho Universitário. Por meio desse documento, o sindicato dos docentes se manifesta contra os rumos assumidos pelo CONSUN na construção do novo Estatuto e expressa as incertezas quanto a mudanças propostas para a estrutura acadêmica da universidade. Denuncia, ainda, o desconhecimento da comunidade em relação às discussões e proposições em torno do novo Estatuto e expõe as implicações negativas que esse processo pode acarretar para a instituição; sugere, ainda, que a extinção dos Departamentos fossem discutidos coletivamente pelo conjunto de sujeitos universitários. Mas a maioria dos conselheiros, inclusive o Reitor, não acatou as reivindicações e nem considerou as preocupações do sindicato.

Na 9ª Sessão Extraordinária, realizada no dia 6 de maio de 2005, em clima tenso e conflituoso, pelo que percebemos nas entrelinhas da Ata ora em apreciação, o Reitor leu o documento “Ato de desligamento da associação dos docentes da UFPA”, no qual comunica o seu desligamento da ADUFPA, por motivos de discordar dos posicionamentos e discussões do sindicato.

Os fatos relatados acima mostram que o CONSUN tornou-se uma arena de conflitos e disputas. De um lado, é notória a reivindicação no sentido de que a comunidade deveria participar ativamente do processo e, por outro, sujeitos contrários a essa participação, buscando centralizar e manipular as discussões, fatos esses que envolveram outros conselheiros que se pronunciaram e assumiram posicionamentos divergentes.

Dentre os pronunciamentos sobre a questão em foco, uma conselheira, representante da ADUFPA, disse que

[...] o Senhor Presidente teve uma postura precipitada em responsabilizar a Adufpa pelas ações do movimento discente e que não acredita que se possa responsabilizar a Adufpa pelas ações do movimento discente e que não acredita que se possa responsabilizar uma instituição, uma entidade corporativa de professores, por eventos que outras corporações realizem, e que essa acusação à Adufpa só poderia ser feita com elementos comprobatórios e não baseados na simples suspeita. (UFPA: CONSUN. Ata da 9ª Sessão Extraordinária, 2005).

Nem a Ata nem a fala da conselheira deixam claros todos os fatos que ocorreram e que culminaram nesse impasse; mas supomos que foi uma consequência do acúmulo dos conflitos existentes em torno da forma de o Reitor gerir o CONSUN e discriminar os movimentos

---

<sup>64</sup> Essa sessão foi realizada no em 27 de abril de 2005.

organizados, atribuindo ao sindicato dos professores responsabilidades pelas ações do movimento estudantil.

Já que isso ocorreu após a ocupação da Reitoria pelos estudantes, é possível que, durante a discussão do Estatuto, logo no artigo 2º ou 4º, houvesse, em represália, surgido proposta da Comissão de Sistematização de inserir cobrança de taxas pela prestação dos serviços da UFPA, incluindo o ensino, a pesquisa e a extensão. Os estudantes, diante disso, se mobilizaram e decidiram ocupar o espaço onde ocorreriam as reuniões do CONSUN, para impedir a sua realização, uma vez que seria votado o referido artigo. O conflito foi intenso a ponto de o Reitor convidar o Ministério Público Federal para garantir a votação; ademais, de abrir processo administrativo contra vários líderes do Movimento Estudantil e, também, de acusar a ADUFPA de estar apoiando e estimulando as ações de ocupação dos estudantes.

Esse fato nos remete a Paro (2008), quando afirma que as ações administrativas se articulam a uma dada concepção de gestão: esta não ocorre no vazio, mas segue interesses de grupos que estão em plena luta para a concretização de seu ideário. Portanto, a materialidade da correlação de forças antagônicas se dá num contexto histórico e se volta para atender às necessidades de pessoas e grupos. Como vimos relatando, é notório que, na realidade concreta da UFPA, em pleno contexto do sistema capitalista vigente, os grupos antagônicos locais se mobilizam em prol de seus interesses.

Na 10ª Sessão Extraordinária, realizada em 16 de maio de 2005, o Conselheiro presidente da “nova comissão estatuinte” apresentou uma sinopse da proposta que fora originada das sugestões da Comissão de Sistematização e “refinada” pelos dirigentes. E assim, seguem-se as sessões<sup>65</sup>, nas quais eram apresentados os eixos de discussão, feitas a apreciação e respectiva votação. Na 16ª Sessão Extraordinária, ocorrida em 23 de julho de 2005, chamou-nos a atenção a fala do conselheiro representante do SINDITIFES, que expôs o seguinte:

Em virtude da importância do Estatuto e da necessidade premente de participação concreta dos três seguimentos que integram a comunidade universitária e, considerando a ausência da representação discente durante todo o processo de elaboração, e discussão e deliberação sobre os rumos da academia, solicitamos que continuemos avançando nas propostas do estatuto, mas que o texto final do Estatuto ora proposto só seja submetido à aprovação depois da indicação oficial da representação estudantil, desde que esta seja apresentada até o mês de setembro próximo. Esta decisão possibilitará também um maior debate

---

<sup>65</sup> Dentre as quais, na 15ª Sessão Extraordinária, realizada em 14 de junho 2005, houve discussão sobre as subunidades.

e melhor esclarecimento dos conselheiros, ouvindo os três segmentos da comunidade universitária. Respeitosamente, Representante do SINTUFPA. (UFPA: CONSUN. Ata da 15ª Sessão Extraordinária, 2005).

A ADUFPA também se manifestou, por meio de sua representante, que defendeu a permanência dos representantes dos estudantes nos Conselhos e ainda “[...] propôs que os representantes dos servidores técnico-administrativos e dos discentes da graduação e pós-graduação fosse igual à representação dos docentes dos órgãos acadêmicos.” (UFPA: CONSUN. Ata da 15ª Sessão Extraordinária, 2005). Sobre o que o Reitor se manifestou e “[...] disse não ser possível, pois o CNE não aprovaria” (UFPA: CONSUN. Ata da 15ª Sessão Extraordinária, 2005).

Os destaques da Ata reforçam o entendimento de que havia uma correlação de forças políticas em relação à participação dos estudantes. Essa categoria é imprescindível para a UFPA que, num processo democrático, deve valorizá-la, garantindo-lhe vagas de representação como as demais categorias; mas, como já notamos, o espaço democrático estava ausente da prática do Conselho, uma vez que a discussão centrava-se no Reitor, que falava em nome desse colegiado, que, por sua vez, era governista o suficiente para justificar suas posições antiparticipação, sob alegações de ferir as decisões externas.

Ainda defendendo a participação dos representantes dos seguimentos acadêmicos, a conselheira representante da ADUFPA solicitou que fosse incluída a representação dos sindicatos e do DCE, mesmo se estes não tivessem direito a voto. Sobre o que o Reitor discordou, alegando que “[...] o DCE não era sindicato e os representantes discentes tradicionalmente tinham sido indicados pelo DCE.” (UFPA: CONSUN. Ata da 15ª Sessão Extraordinária, 2005).

Já a conselheira Vice-Reitora à época argumentou que “[...] o DCE era previsto estatutariamente como uma unidade universitária, na defesa dos interesses dos alunos e estavam colocando uma fronteira que não existia.” (UFPA: CONSUN. Ata da 15ª Sessão Extraordinária, 2005). Nessa sessão, depois de muita discussão contra e a favor, foi aprovado que o DCE constasse como membro do CONSUN, mas sem direito a voto.

A democracia e a participação se consolidarão num espaço público que seja aberto ao diálogo entre iguais e no qual as representações institucionais e os movimentos sociais organizados tenham a oportunidade de representar suas respectivas categorias, inclusive com direito ao voto e em quantidade igualitária, pois seu objetivo maior é voltado para a qualidade da educação pública, gratuita e de qualidade. Como vimos, essa oportunidade foi limitada

pelo CONSUN, da UFPA, num ato de restrição de direitos dos sujeitos da instituição que representa.

A seguir discorreremos sobre as principais regulações na gestão 2001-2009, da UFPA.

### 3.2.4 NOVAS REGULACÕES, NA UFPA, NA GESTÃO 2001-2009

A partir da década de 1980, no Brasil, ocorre a reabertura política. Esse fato é decorrente, dentre outros fatores, da luta dos movimentos sociais organizados, que reivindicaram o fim da ditadura militar e a construção de uma nova fase na política brasileira, com democracia e participação. Por conta disso, a legislação garante a não interferência direta dos gestores institucionais nas decisões dos movimentos sociais, o que, na prática, contraditoriamente, pode não ocorrer efetivamente.

Afirma Silva (2006, p.185) que “No final dos anos setenta e na década de oitenta, os movimentos sociais se fortaleceram e adquiriram visibilidade e reconhecimento como sujeitos construtores dos rumos da história”. A luta pela democratização, pela defesa da escola pública e gratuita adquiriram força, concretude e visibilidade, em razão do que os movimentos dispuseram de autonomia para conduzir suas atividades políticas.

Os movimentos, como o estudantil e o dos professores, nas universidades, vinham lutando e conquistando direitos, dentre os quais o de se organizarem com autonomia, podendo debater e propor alternativas para a manutenção de suas conquistas, sem interferência dos dirigentes ou outros sujeitos, os quais poderiam exercer manipulação e retaliações sobre a organização dessas categorias, embora, na prática, ainda sofressem as consequências das políticas hegemônicas que buscam mecanismos de desmobilização e enfraquecimento de suas organizações.

Segundo Penteadó (1991), a realidade contextual do final dos anos de 1980 é marcada pelas transformações no cenário internacional, com a ampliação das novas tecnologias e do processo de globalização da economia, em nível planetário. No Brasil, com o fim da ditadura militar, registra-se, por parte dos movimentos sociais organizados, a mobilização pela retomada da democracia, com eleição direta para presidente, fortalecimento de conselhos gestores, etc.

A universidade se encontra inserida nessa complexidade que se instaura pelas determinações emergenciais e imediatistas, advindas das reformas do ensino superior que se sucedem, em plena difusão da globalização e seus artefatos tecnológicos, tidos como sinais de modernização. Nesse sentido, afirma-se que “As instituições de ensino superior estão sendo pressionadas a se antecipar a essas forças de mudança e a se adaptar à nova realidade.” (MEYER JR; MURPHY, 2000, p.12).

Alguns grupos de acadêmicos universitários que, nos anos anteriores, vinham lutando por outra lógica que possibilitasse maior participação e autonomia, não viram seus sonhos de democracia e construção de uma nova sociedade se concretizar, dado o contexto que ora se desenhava. Importante notar que uma parte significativa de acadêmicos continua acreditando na luta pela transformação e acreditam ser possível uma sociedade justa.

Nos anos de 1990, as instituições e os movimentos sociais, em linhas gerais, foram massacrados pela desenfreada implantação e disseminação da lógica neoliberal, ao mesmo tempo em que, contraditoriamente, facções da sociedade viviam a descrença nos ideais progressistas que, então, se implantavam pelos governos comprometidos com o capital internacional.

A universidade emergiu numa crise<sup>66</sup>, cujas origens estão na forma estrutural do capital e que atingiu o âmbito financeiro, mas também crise de representação, de abalo profundo da moral e dos valores tradicionais, descrença nas soluções positivas e nas instituições, desesperança em relação à política e à esfera pública, ao mesmo tempo em que o Estado neoliberal, por meio da Reforma do Estado, faz cobrança no sentido de adequações das universidades à lógica defendida pelos reformistas, que visa, sobretudo, a legitimação do mercado no setor educacional.

Desse modo, a UFPA, por meio de sua gestão, não sem conflitos, toma para si as políticas externas, de modo que passa a reformular seus documentos regulatórios, que, de fato, se concretizam a partir de meados dos anos de 2000, demonstrando-se, com isso, haver uma continuidade das políticas defendidas desde a gestão de Fernando Henrique Cardoso, uma vez que esses novos documentos da UFPA articulam a necessidade de modernização e de adequações aos “novos tempos”.

Em 2006, na gestão do Reitor Alex Fiúza de Melo, foram aprovados os atuais Estatuto e Regimento Geral da UFPA, que delimitam a estrutura administrativa central na Reitoria, na

---

<sup>66</sup> Uma crise segundo Santos (2001) de hegemonia, de legitimidade e de institucionalidade.

Vice-Reitoria, nas Pró-Reitorias, na Prefeitura, na Procuradoria Geral e nos Conselhos Superiores (UFPA, 2006a; 2006b).

O novo Estatuto atribui a decisão pela política acadêmica aos Conselhos Superiores, cabendo ao Reitor acatá-las. Desse modo, os órgãos colegiados adquiriam importância substancial no processo de tomadas de decisão na administração superior. Isso, sob nosso ponto de vista, reduziria o poder de centralização dos gestores superiores, criando possibilidades de maior participação dos sujeitos da instituição e categorias organizadas, uma vez que estes passam a ter assento nos Conselhos; com isso, a autonomia administrativa poderia ser valorizada. Entretanto, somente um exame acurado da prática nos indicará a dimensão desse discurso na concretude da materialidade histórica.

Importante frisar, de acordo com Gohn (2010), que, nesse momento da política educacional brasileira, de modo geral, os conselhos gestores são destacados, em tese, como órgãos promotores de democracia, por possibilitarem a participação coletiva e a autonomia institucional; entretanto, ao confrontarmos a teoria com a prática, percebemos distanciamentos entre ambas.

O atual Estatuto da UFPA respalda a autonomia dos Conselhos, para ser exercida no processo de tomada de decisão, inclusive de não aceitar veto do Reitor. De modo geral, isso implica dizer que as políticas do administrador central dependem da concordância ou não dos colegiados. Daí ser importante que os conselheiros dialoguem com as bases que representam e que estas indiquem sujeitos comprometidos com as políticas acadêmicas.

Destacamos, do novo Estatuto, uma importante alteração na composição das Pró-Reitorias, pois a estrutura administrativa da Reitoria passa a ter seis Pró-Reitorias<sup>67</sup>, subordinadas diretamente ao Reitor. Essas Pró-Reitorias são as seguintes: a) Ensino de Graduação; b) Pesquisa e Pós-Graduação; c) Extensão; d) Planejamento e Desenvolvimento Institucional; e) Administração; f) Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (UFPA, 2006a; 2006b).

Como pudemos perceber em relação ao Estatuto anterior, aumenta em mais uma a quantidade de Pró-Reitorias, pois eram cinco e passaram a seis, além do que, há uma separação entre Ensino de Graduação e Administração, que passam a constituir Pró-Reitorias separadas. Há alteração de nomenclatura na Pró-Reitoria de Extensão, que anteriormente era

---

<sup>67</sup> Atualmente existem sete Pró-Reitorias, pois a de Relações Internacionais foi criada pela Resolução nº 665/CONSUN, de 2 de abril de 2009 (UFPA, 2009).

de Assuntos de Extensão e de Natureza Estudantil. E a grande novidade é a criação de uma nova Pró-Reitoria para tratar de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. Acreditamos que essa criação se dá por conta das alterações de concepção que a gestão vem assumindo, em meio aos acontecimentos políticos educacionais das últimas décadas, em cuja dinâmica o trabalhador da educação fica cada vez mais sob o controle dos gestores.

O atual Regimento Geral<sup>68</sup> vem operacionalizar a normatização estabelecida pelo Estatuto e detalhar alguns aspectos que este não explicita. Desse documento, no que se refere à Reitoria como maior órgão executivo da UFPA, destacamos alguns enunciados que chamaram a atenção. O artigo 71 especifica que a nomeação do Reitor será um ato do Presidente da República para mandato definido segundo a lei. Nesta direção, o Parágrafo Único desse artigo afirma:

Art. 71. [...]

Parágrafo Único – A forma de eleição para escolha do Reitor decorrerá do que dispuser a lei, o Estatuto e este Regimento Geral, que deverá ser complementado por resolução específica, disciplinando a matéria, conforme aprovação do Conselho Universitário, a quem caberá a coordenação e a supervisão do processo. (UFPA, 2006b).

Observamos a ausência de autonomia para que a instituição escolha de forma direta o seu dirigente superior; ao mesmo tempo, a participação não ocorre de forma plena, pois os acadêmicos são apenas consultados, uma vez que cabe ao governo central a escolha do Reitor, a partir da lista tríplice homologada pelo CONSUN. No que diz respeito à Lei 9.192/1995, que em âmbito nacional rege a eleição para Reitor, ao dar nova redação ao Art. 16, da Lei Nº 5.540, de 1968, no seu Inciso I, aquela estabelece:

Art. 1º O art. 16 da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, [...] passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 16. [...]

I – O Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal. (BRASIL, 1995).

---

<sup>68</sup> Aprovado pela Resolução nº 616, de 14 de dezembro de 2006, pelo Conselho Superior, da UFPA.

Dessa forma, a escolha do dirigente máximo pode não ocorrer conforme vontade da comunidade acadêmica, já que o mais votado tem a garantia, apenas, de que seu nome esteja entre os que participaram no pleito. Um processo de escolha nesse formato desgasta o processo democrático, autônomo e participativo da comunidade acadêmica e legitima uma forma de escolha controlada pelo governo central. Além do que, expressa uma contradição em relação à gestão democrática, pois essa concepção defende a livre escolha dos dirigentes por todos os sujeitos acadêmicos.

Os novos Estatuto e Regimento Geral da UFPA expõem que a gestão, em todos os âmbitos, deve seguir o princípio da colegialidade institucional. Vimos com isso que a colegialidade como mecanismo de descentralização da gestão universitária torna-se uma realidade evidenciada nos documentos regulatórios da UFPA, que normatizam sua estrutura organizacional. Para Gohn (2001),

Os conselhos possibilitam a participação. São canais de participação que articulam representantes das categorias e membros da gestão central em práticas que dizem respeito à gestão da instituição pública. Eles constituem, no início deste novo milênio, a principal novidade em termos de políticas públicas. (GOHN, 2001, p.7).

Os colegiados na UFPA são inerentes a todas as instâncias decisórias da instituição e trazem as perspectivas para uma maior participação nas decisões da Universidade, pois, como os documentos em tela afirmam, tais instâncias são constituídas a partir da representatividade das unidades e categorias. Por sua vez, os representantes deveriam ser indicados democraticamente por suas bases, para atuarem como legítimos mediadores entre as Unidades ou categorias e a gestão superior, e não como sujeitos subservientes aos gestores.

Como pudemos discutir no primeiro capítulo, fortaleceu-se e ampliou-se a participação de conselhos gestores nas instituições, com vistas a materializar um processo de construção coletiva e autônoma; no entanto, nem sempre isso vem ocorrendo, haja vista ao momento contextual da política neoliberal, que defende princípios contrários a essa concepção e conduz para a prática gerencial.

Constituem os órgãos colegiados da Administração Central da UFPA, de acordo com o Regimento Geral (UFPA, 2006b): a) o Conselho Universitário; b) o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão; c) o Conselho Superior de Administração.

Ao compararmos os atuais Estatuto e Regimento Geral com os anteriores, em relação à estruturação dos órgãos colegiados da administração central, é possível afirmar que não há mudança. A estrutura é a mesma: embora os tempos sejam outros e ainda que se tenha discutido esse aspecto em várias sessões do CONSUN<sup>69</sup>, permaneceu a estrutura que já viera desde a década anterior.

O CONSUN<sup>70</sup> é o órgão máximo de consulta e deliberação da UFPA e sua última instância de recursos. Segundo o atual Estatuto, bem como o atual Regimento Interno, é constituído pelo Reitor, que é o seu presidente, pelo Vice-Reitor, pelos membros do CONSEPE e pelos membros do CONSAD. Dentre suas competências, consta, de acordo com o Estatuto atual, no artigo 12, inciso V, “estabelecer a política geral da UFPA em matéria de administração e gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de recursos humanos” (UFPA, 2006). O Quadro 3 – Atribuições do CONSUN – expõe de forma detalhada as suas atribuições (Anexo C).

O CONSEPE<sup>71</sup>, como um órgão de consultoria, supervisão e deliberação, de acordo com o atual Estatuto, é constituído pelo Reitor, na qualidade de presidente, pelo Vice-Reitor, pelos Pró-Reitores, pelo Prefeito, pelos representantes docentes das Unidades Acadêmicas, da Escola de Aplicação e dos *campi* do interior, além dos representantes dos servidores técnico-administrativos, dos representantes discentes da graduação e da pós-graduação, que devem ser eleitos por seus pares para representá-los, com direito a voz e voto; e ainda, neste Conselho, tem representação com direito somente a voz, o Diretório Central dos Estudantes e os representantes sindicais. O Quadro 4 (Anexo D) mostra as atribuições desse Conselho.

O CONSAD<sup>72</sup>, de acordo com o documento mencionado, atua como um órgão de consultoria, supervisão e deliberação em assuntos administrativos, patrimoniais e financeiros.

---

<sup>69</sup> Sobre isso trataremos em tópico específico.

<sup>70</sup> Esse Conselho contém em sua organização uma Câmara de Legislação e Normas, constituídas de oito membros e uma Câmara de Assuntos Estudantis, que tem seis membros. Para compor as Câmaras, os componentes e seus suplentes devem ser escolhidos por votação aberta em plenário, na reunião ordinária de janeiro e o mandato dos mesmos tem a duração de um ano (UFPA, 2006).

<sup>71</sup> De acordo com o atual Regimento Interno (2006), o CONSEPE também se organiza em Câmaras, que são quatro: a Câmara de Ensino de Graduação, a Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, a Câmara de Extensão, a Câmara de Educação Básica e Profissional. A presidência de cada Câmara é presidida pelo Pró-Reitor encarregado de cada setor respectivo e será composto, por mais seis membros.

<sup>72</sup> O CONSAD também se organiza em Câmaras que são: a Câmara de Assuntos Administrativos e a Câmara de Assuntos Econômico-Financeiros. Ambas são presididas pelo Pró-Reitor de Administração e de cada uma fazem parte mais seis membros. Entre os seus componentes, um representante discente e um representante técnico-administrativo também o constituem. Os representantes e seus suplentes nas Câmaras serão escolhidos por votação aberta em plenário e terão mandato de dois anos. Já os representantes dos alunos são indicados pelo DCE, dentre os membros que já fazem parte do Conselho e de acordo com as prerrogativas do estatuto do movimento estudantil (UFPA, 2006).

Dele fazem parte o Reitor, como presidente, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores, o Prefeito, os coordenadores de *campi* do interior, os Diretores Gerais de Unidades Acadêmicas e de Unidades Acadêmicas Especiais; os representantes dos servidores técnico-administrativos; os representantes discentes da graduação e da pós-graduação; os representantes do Diretório Central dos Estudantes (sem direito a voto); os representantes sindicais (sem direito a voto), eleitos em suas categorias e por seus pares, enquanto os representantes da sociedade civil organizada (sem direito a voto) são escolhidos pelo Conselho, dentre as entidades da sociedade civil paraense. Curioso notarmos que o documento não explicita quais são as entidades, além do que as atas por nós estudadas, bem como a observação *in loco* permitiram perceber que estes últimos representantes não compareciam às sessões. O Quadro 5 – Atribuições do CONSAD – detalha as competência desse Conselho (Anexo E).

Importante notar que a composição dos Conselhos obedece aos critérios determinados pela Lei 9.192/95, conhecida, popularmente, como a “Lei dos 70%”. A LDB – Lei nº 9.394/96, posteriormente, mantém o mesmo preceito. A Lei 9.192/95, ao dar nova redação ao Art. 16, Inciso II, da Lei Nº 5.540, de 1968, determina:

Art. 1º O art. 16 da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, [...] passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 16. [...]

I – [...];

II – os colegiados a que se refere o inciso anterior, constituídos de representantes dos diversos segmentos da comunidade universitária e da sociedade, observarão o mínimo de setenta por cento de membros do corpo docente no total de sua composição;

(BRASIL, 1995).

Como abordaremos na subseção seguinte, as eleições para Reitor, veremos, está entre as questões polêmicas, que os representantes sindicais apresentam críticas a essa composição, que privilegia uma categoria em detrimento das outras.

### **3.3 O PROCESSO ELEITORAL NA UFPA**

Nosso desafio, na elaboração desta subseção, consistiu em desvelar as formas de provimento do cargo de dirigente central da UFPA, em meio às diversas relações políticas. Partimos do entendimento de que o cargo de gestor máximo poderá ser um canal que

possibilita a democracia com participação e autonomia ou poderá ser um meio de manutenção da ordem vigente, que dialoga com as demandas governamentais impostas externamente e consentidas internamente.

Destacamos a configuração da eleição dos reitores para os mandatos 2001-2004, 2005-2009, 2009-2012, enfatizando o aspecto da participação e da autonomia do CONSUN, na condução do processo, bem como os conflitos e contradições que se fizeram notar entre a gestão universitária e a comunidade acadêmica.

### 3.3.1 CONFLITOS E CONTRADIÇÕES NA ELEIÇÃO DO ANO DE 2001

A leitura da Ata da 8ª Sessão do CONSUN, realizada no dia 6 de março de 2001<sup>73</sup>, que expôs de modo específico a “Regulamentação da consulta à comunidade da UFPA e escolha da comissão eleitoral”, nos possibilitou inferir que a comunidade acadêmica não escolhia diretamente o seu representante central. Cabia-lhe apenas ser consultada, uma vez que, como passo seguinte, o CONSUN encaminharia ao MEC uma lista tríplice de candidatos, para que este órgão governamental indicasse o Reitor ou a Reitora.

Segundo Dourado (2008), essa forma de eleição recebe o crivo da comunidade somente no início do processo que, posteriormente, perde o controle e a autonomia sobre este, pois cabe a decisão final ao executivo, que deliberará sobre a indicação do nome que assumirá o cargo.

Isso se reflete como uma característica do modelo de gestão gerencial, porque a comunidade não tem autonomia para decidir a forma de escolha dos dirigentes, e sua participação não é valorizada de forma efetiva. Além do que, se o(a) Reitor(a) nomeado(a) para o cargo não considera os interesses dos acadêmicos, desenvolverá o papel de gerente, que, de acordo com Afonso (2010), estabelecerá a mediação entre a instituição e o governo. Essa é uma lógica que está evidente, nas últimas décadas, e vimos que vem se materializando na UFPA.

Sobre a consulta à comunidade, o documento informa que foram apresentadas propostas divergentes e discussões “calorosas” quanto ao peso dos votos e à composição da comissão condutora dos trabalhos para que a eleição se concretizasse, demonstrando, assim,

---

<sup>73</sup> Na gestão do Reitor Cristóvam Wanderley Picanço Diniz.

que essa imposição não estava sendo consentida passivamente. Em meio a discordâncias, defesas e questionamentos sobre o processo em tela, estavam sobre a mesa do debate três propostas: voto universal, proporcional paritário e na forma da lei (UFPA: CONSUN. Ata da 8ª Sessão Ordinária, 2001). A fala seguinte mostra como se configura esse aspecto.

*[...] as regras de cada eleição são referendadas pelo CONSUN, que funciona sob a égide da lei dos 70%. Sendo assim, o voto participativo, na UFPA, é apenas uma consulta à comunidade acadêmica, já que a decisão final e as regras do processo continuam a cargo do CONSUN, inclusive com a permanência da lista tríplice. (SE D, 2012).*

Percebemos que limites à escolha dos dirigentes são impostos pela legislação vigente que impossibilitou que o conjunto dos trabalhadores e estudantes pudesse indicar pelo voto direto seus representantes; ao contrário, atribui um peso maior ao voto do professor, diminuindo o peso dos demais, ao mesmo tempo em que restringe a participação a uma mera consulta.

Detectamos, na Ata da 8ª Sessão Ordinária do CONSUN, realizada em 6 de março de 2001, que as opiniões e posicionamentos estavam divididos, como enfatiza uma entrevistada:

*[...] as eleições de 2001, que foi um momento muito complicado, porque foi muito acirrada a disputa, então estava muito presente a discussão do voto, se seria paritário, se seria universal, se seria proporcional, de acordo com a LDB que é os setenta por cento dos docentes. (ST I, 2012).*

Esse certame eleitoral, sob nosso ponto de vista, resultou em um forte embate sobre quem vota e o peso do voto de cada categoria. De um lado, havia a defesa do voto proporcional paritário, defendido por alguns conselheiros (UFPA: CONSUN. Ata da 8ª Sessão Ordinária). Outros, como a conselheira Vice-Reitora à época, defendiam a atribuição do peso de 70% (setenta por cento) ao voto dos docentes (UFPA: CONSUN. Ata da 8ª Sessão Ordinária, 2001). E, principalmente, os estudantes defendiam o voto universal, que seria a forma mais democrática de legitimar a participação dos acadêmicos na eleição de seus representantes.

O quadro de embates, com argumentações pró e contra, estava “desenhado”, mas o que estava por trás de cada defesa tinha relação com uma maior ou menor participação dos estudantes, professores e servidores técnico-administrativos e, ainda, preocupações quanto aos

rumos que se dariam à instituição ao eleger este ou aquele candidato, uma vez que eles representavam interesses pessoais ou de grupos políticos cuja concepção se afinava ou não à lógica da política neoliberal vigente, articulada ao sistema capitalista.

Sabemos que atribuir um peso de 70% aos votos dos professores significa dar a estes o poder de escolher o representante ou o dirigente, mesmo se, quantitativamente, estivessem em número menor em relação aos estudantes. Estes tinham os seus votos sob o peso de 15% e os servidores técnico-administrativos os demais 15%. Os estudantes, em maioria quantitativa na comunidade acadêmica, tinham os seus votos como os menos valorizados. Essa mesma porcentagem era admitida para a composição dos Conselhos Superiores, como mencionamos anteriormente.

O Reitor à época, ao ser perguntado sobre o assunto, afirmou o seguinte:

*Isso tem a ver com a concepção de universidade, o que se acha da democracia na universidade. Eu acho que a lei está correta. Por que eu acho que lei está correta? Porque veja: a universidade é uma instituição de ensino e pesquisa. Quem tem a responsabilidade para gerar ensino e pesquisa é o professor. Ele é o responsável pela instituição e ele é preparado, melhor qualificado para dizer qual é o destino que se dá a algo que o estudante ainda tem que aprender a fazer. Então, na universidade tem que ser respeitado uma hierarquia, senão a universidade perde o controle sobre o processo. Se transformarmos as eleições na universidade na eleição para Prefeito de Município [em] que cada voto vale um, então vai predominar critérios não tanto acadêmicos na escolha, mas de interesses políticos partidários e de grupos, e assim por diante, e você fere de morte a instituição que tem por objetivo o ensino e a pesquisa. Mesma coisa nos Conselhos Universitários. Como é que os estudantes querem ter o mesmo número que os professores para definir política de pesquisa ou política científica? Ele nem sabe ainda fazer pesquisa [...]. (SG A, 2012).*

Em linhas gerais, essa visão é reducionista quanto à importância de uma participação ampla e efetiva no processo de escolha do dirigente. A ideia de democracia exposta é contraditória, por centrar no professor a maior responsabilidade pelo futuro acadêmico, sob a justificativa de que este, simplesmente, faz pesquisa, desconsiderando o seu papel político. Além do que, defende uma hierarquia que decide verticalmente o que a universidade deve ser ou não ser, reduzindo os estudantes a uma “massa de manobra” e “marionetes”, que tudo devem aceitar, porque são os professores “iluminados” e pesquisadores que estão dizendo. Do

nosso ponto de vista, esta é uma postura conservadora, elitista e excludente, que se contrapõe a uma concepção democrática e se afina com o modelo gerencialista de gestão universitária.

Destacamos o posicionamento de uma conselheira, Diretora do Centro de Educação à época, que sugeriu ao Reitor que aceitasse a decisão da comunidade, advinda da consulta universal (UFPA: CONSUN. Ata da 8ª Sessão Ordinária, 2001). Também a representação discente criticou os argumentos contra o voto universal, como expôs em entrevista um ex-conselheiro:

*[...] Por que, na universidade, nós tínhamos essa diferença? Qual era o argumento? É que, se o voto for universal, quem vai decidir são os estudantes. [...] Então, de fundo, a questão não era só que os estudantes iriam decidir, mas era justamente para que os estudantes não decidissem. É uma questão, também, tipo preconceituosa de que a gente é transitório, não vive a universidade, não tem responsabilidade, vai exigir, por exemplo, um reitor e, daqui a pouco, ele está saindo e não sentir as consequências daquela opção que ele fez. Então, era muito isso; na prática, era muito isso. Técnico, não; o técnico, a não a ser por processo administrativo ou penal, ele não perde o cargo, ele vai ficar lá, o professor também. Então, por essas questões essas duas categorias tinham mais condições de decidir sobre quem iria gerir a instituição. (SE F, 2012).*

A eleição direta com pesos iguais nos votos não é uma das formas mais democráticas que existem; ao contrário, é bastante polêmica. Por trás da paridade, existe a aparente ideia de que todos são responsáveis pela decisão sobre os rumos da gestão universitária, mas, concretamente, não é isso o que acontece. Entendemos que a articulação entre as diferentes categorias que compõem a universidade, os espaços e mecanismos de participação efetiva no exercício democrático diante das relações de poder são primordiais para a problematização da universidade que temos e da universidade que queremos construir. Mas como o estudante expõe, na UFPA, esse entendimento não era assumido pela composição do CONSUN à época, que legitimava o que a Lei impunha.

Percebemos, também, que essa fala se confronta com a exposição feita anteriormente pelo ex-Reitor. Portanto, são duas visões divergentes, cada uma expressando o “lugar” ocupado pelos diferentes sujeitos, bem como os desejos e aspirações em torno do poder de gerir uma instituição universitária; isso reflete a estrutura do sistema capitalista estratificada em classes diferentes e antagônicas, estando cada uma lutando por seus interesses.

Outro estudante disse, acerca da defesa ao voto universal: “[...] *ela representa o método mais justo de expressar e legitimar os anseios do conjunto da comunidade acadêmica, representando uma iniciativa que avança para a consolidação de uma verdadeira democracia participativa no âmbito institucional.*” (SE D). E acrescentou:

*[...] E defendíamos que a comunidade acadêmica tivesse o direito de debater esse assunto e que um Congresso Universitário deveria ser o espaço privilegiado para esse tipo de debate. Porém, as discussões não saíram dos limites do Conselho Universitário, e o Reitor continuou a defender a lei dos 70%, pois a universidade era uma “república dos professores” [palavras do próprio Reitor em um artigo no Jornal Beira do Rio]. (SE D, 2012).*

O voto universal se articula coerentemente ao processo democrático participativo, uma vez que todos os sujeitos devem exercer sua autonomia na escolha, votando e elegendo os representantes. Do contrário, como enfatiza o representante discente D: “*A lei dos 70% e a lista tríplice são verdadeiros entraves à autonomia institucional da UFPA.*” (SE D).

Visão diferenciada encontramos na postura do ex-Reitor que, ao ser perguntado se a “Lei dos setenta por cento” não contradizia um processo democrático na universidade:

*Não. Porque na universidade é diferente. A democracia acadêmica é diferente. Um professor na sala de aula não é democrático porque abre mão de falar e deixa todos os alunos falarem em vez dele. Eu diria que esse professor é autoritário, porque ele é farsante. Não dar aula para dar voz ao estudante é não cumprir o seu trabalho. Um professor democrático é aquele que não abre mão da hierarquia de ser professor, mas se esforça para dar ao aluno tudo o que ele sabe sem medo [de] que o aluno venha a ser concorrente dele depois. Pelo contrário, ele é preocupado que o aluno seja melhor do que ele depois; mas isso é uma outra qualidade de democracia. Então, eu acho que a universidade tem as suas características próprias como instituição e não pode se submeter a certos tipos de critérios que não são condizentes com ela, como também as categorias docentes, discentes, técnico-administrativo não são classes sociais em conflito. Isso é outro absurdo – os professores são classe dominante e os estudantes são classe dominada, isso não existe sociologicamente, não se sustenta. Isso tudo é absurdo, são factórios [factóides?] para poder impressionar. (SG A, 2012).*

Dourado (2008) enfatiza que as eleições diretas e universais devem ser um canal efetivo de democratização das relações educacionais e acrescenta que as eleições

participativas são mecanismos legítimos na luta pela democracia e das relações mais amplas, embora não possamos perder de vista que o sistema representativo, numa sociedade de classes, expressa interesses antagônicos e classistas num contexto que legitima a desigualdade social.

A abordagem de Dourado (2008) nos dá elementos teóricos que se contrapõem à prática centralista do gestor, exposta anteriormente, que argumenta favoravelmente à manutenção da estrutura hierarquizada e, ainda, enfatiza que a instituição “universidade” não sofre os reflexos da estrutura classista na qual está assentada. Discordamos, assim como Dourado (2008), dessa postura teórica e prática, que não reconhece que os grupos sociais estão inseridos num contexto estratificado e excludente. Como afirma Marx (2008), o contexto político marcado pela divisão em classes sociais antagônicas se reflete em outros espaços da vida social, gerando novos embates entre grupos com interesses divergentes.

Ao fazermos a mesma pergunta à servidora técnica-administrativa R, ela respondeu:

*[...] Por que acadêmico é só docente? Quem disse que os docentes dominam o espaço acadêmico? Não. Ou quem disse que os técnicos dominam o espaço técnico-administrativo? Ou que os discentes... Isso é ruim pro trabalho integrado, isso é ruim pra instituição. Na hora que uma categoria diz que é mais que outra, significa dizer que ela só dá conta; isso é ruim pro trabalho, porque o trabalho, nessa instituição, é maior que 70, que 30 [...]. Você não pode ler a Lei pela Lei; ela está num espaço, num tempo. Nós, seres humanos, entendemos a Lei como se ela coubesse em si, como se nós não pudéssemos nos contrapor. A gente não se contrapõe à Lei infligindo [infringindo?]; pra mim isso é burrice. A gente se contrapõe à Lei na hora que se contra-argumenta, apresentando um outro projeto. Quem já apresentou um outro projeto? (ST R, 2012).*

Essa entrevistada defende que é possível exercer a autonomia, mesmo diante da imposição da Lei. Atribui aos sujeitos acadêmicos a responsabilidade pela não aceitação da Lei, não infringindo-a, mas apresentando alternativas. A nosso ver, uma visão ingênua e superficial, que acredita que é suficiente somente se apresentar a alternativa para que ela se concretize. Entendemos que “não infringir a Lei” significa aceitá-la; de outro modo, seria negá-la, o que, por sua vez, refletiria a autonomia universitária.

Segundo a Ata da 8ª Sessão Ordinária do CONSUN (UFPA, 2001), houve uma condução da votação entre os conselheiros para escolher uma das propostas apresentadas, tendo o resultado ficado da seguinte forma, após votação dividida em dois momentos: no

primeiro, a eleição, na forma da Lei Nº 9.192/1995, obteve 26 votos; a eleição proporcional obteve 11 votos, a eleição universal obteve 14 votos; houve uma abstenção.

No segundo turno de votação, no plenário, no qual concorreram as duas mais votadas, ou seja, eleição na forma da lei ou eleição universal, foi obtido o seguinte resultado: a eleição na forma da lei foi vitoriosa com 27 votos, enquanto a eleição universal obteve 21 votos, contando-se seis abstenções (UFPA: CONSUN. Ata da 8ª Sessão Ordinária, 2001).

Percebemos, com isso, que, naquele momento, os conselheiros deixaram de validar um processo amplo de consulta com a participação de todos os sujeitos, de forma igualitária, além do que, demonstra tal atitude que a autonomia ainda não está em primeiro plano para a maioria dos representantes, pois o Conselho poderia exercer sua margem de autonomia e deliberar para além do que deseja a lei.

Enfatiza Barroso (2008) que a verdadeira autonomia, para tornar-se efetiva, precisa do empenho e da participação de todos os construtores do dia a dia da instituição. Nessa perspectiva, todas as categorias deveriam ser tratadas como iguais; no entanto, não foi o que aconteceu.

O cerceamento à participação efetiva da comunidade acadêmica revoltou os representantes dos estudantes que, segundo a Ata dessa 8ª Sessão Ordinária, de 2001, se retiraram do local da sessão, em sinal de protesto contra o resultado da votação, além do que, expressaram a decisão de não participarem da comissão eleitoral e enfatizaram que denunciariam às bases eleitorais aqueles diretores de Centro que decidiram contra o voto universal. Essa manifestação evidenciou, mais uma vez, o desrespeito à maioria dos sujeitos diante de um processo que não se caracterizava como democrático.

Segundo a Ata da 8ª Sessão Ordinária do CONSUN, de 2001, tal resultado gerou preocupações quanto à contribuição da ADUFPA à frente desse processo, pois, segundo a fala da conselheira representante desse sindicato, a categoria se reuniria para decidir sua integração ou não à comissão eleitoral. Outro posicionamento, nessa mesma direção, foi manifestado pelo representante dos técnico-administrativos ao informar que também se retiravam do processo.

Desse modo, os representantes das categorias não reconheceram o processo como democrático, uma vez que todos poderiam votar, porém os pesos atribuídos a cada voto seriam diferentes, ferindo os princípios da participação e da construção coletiva.

A lei reforça o processo de atrelamento aos ditames das regulações externas e governamentais, e os conselheiros, por motivos diversos, se sentiram submetidos a ela, não se sensibilizando com os prejuízos que poderiam causar ao processo democrático e autônomo. Isso expõe, sobretudo, a diferença de pensamentos e posturas políticas, principalmente, entre dirigentes acadêmicos e representantes das categorias.

O embate em torno dessa decisão continuou, nas sessões posteriores. Detectamos, na Ata da 9ª Sessão Extraordinária do CONSUN<sup>74</sup>, que os representantes das categorias leram notas de repúdio à eleição que aconteceria em conformidade com a Lei 9.192/95, conhecida como a “lei dos 70%”. De acordo com a Ata da sessão citada, uma representante dos discentes leu o documento intitulado *Nota Pública do DCE e dos Centros Acadêmicos ao CONSUN*. A conselheira representante da ADUFPA leu e distribuiu aos presentes duas moções de repúdio. A primeira, da ADUFPA, que dizia:

A Diretoria da ADUFPA repudia veementemente a resolução do último CONSUN, que negou a participação democrática do conjunto da comunidade universitária. [...]. Ao aprovar a consulta conforme rege a Lei 9192/95, o CONSUN simplesmente diz “Não” à democracia universitária. Mais grave ainda quando este Conselho não respeita as resoluções da Estatuinte Universitária e da Assembléia Universitária de maio de 2000, que votou contra esta Lei. [...]. (UFPA: CONSUN. Ata da 9ª Sessão Ordinária, 2001).

Em seguida, leu a segunda moção, do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES-SN), que criticava a decisão do CONSUN de legitimar a Lei Nº 9.192/1995. Outra conselheira, também, leu uma nota emitida pelo Conselho do Centro de Educação, do qual participava, repudiando a decisão aprovada (UFPA: CONSUN. Ata da 9ª Sessão Ordinária, 2001).

A Ata não expressa o posicionamento dos demais conselheiros diante da manifestação das categorias representativas. Ao contrário, registra que o presidente da sessão deu prosseguimento à leitura do Regimento Eleitoral, sobre a condução da Câmara de Legislação e Normas, e, em seguida, colocou o texto em discussão, não sendo votado nessa sessão devido à falta de quórum, já que, em sinal de protesto, a bancada dos técnicos se retirou, fator este que diminuiu o quantitativo de conselheiros, não alcançando o quórum mínimo para a votação (UFPA: CONSUN. Ata da 9ª Sessão Ordinária, 2001).

---

<sup>74</sup> Realizada no dia 21 de março de 2001.

As manifestações contrárias à eleição nos moldes da Lei Nº 9.192/1995 continuaram na sessão seguinte<sup>75</sup>. A conselheira representante do Centro de Filosofia e Ciências Humanas leu uma nota de repúdio, aprovada pelo respectivo Conselho, que expressava o descontentamento quanto ao processo de eleição para Reitor. Segundo a Ata, o documento dizia o seguinte:

O Conselho do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, reunido em sessão ordinária, no dia 22 de março de 2001, manifestou-se sobre a deliberação do CONSUN de 06 de março, repudiando a decisão deste em seguir os critérios impostos pela Lei 9192/95, no processo de escolha para sucessão a reitoria desta instituição, por considerar que: 1. A lei 9.192/95 é um ato autoritário que interfere na autonomia da universidade, previsto na Constituição Federal. 2. A referida lei legitima a política autoritária do MEC para as Universidades, contrariando seus princípios democráticos e acadêmicos. Diante do exposto, repudiamos este resultado e consideramos um retrocesso a deliberação do Conselho Superior Universitário (UFPA: CONSUN. Ata da 10ª Sessão Ordinária, 2001).

Percebemos que a atitude da maioria dos conselheiros não considerou a vontade e interesses das bases, em prol da autonomia universitária. Conselhos como o do CFCH se manifestaram mostrando que o ato foi autoritário e de extrema agressividade à autonomia das Unidades. Mas os condutores da sessão não se sensibilizaram diante de tais iniciativas, e a sessão prosseguiu, tratando das eleições, especificamente do Regimento Eleitoral, que foi aprovado por maioria, e da Escolha da Comissão Eleitoral, que foi constituída somente com membros do CONSUN. Novamente, em nossa análise, foi uma sessão polêmica, em razão dos posicionamentos referentes a questões como quem são os eleitores e quem são os candidatos (UFPA: CONSUN. Ata da 10ª Sessão Ordinária, 2001).

Na Ata, consta que os eleitores, segundo o Regimento, eram os docentes do quadro da Universidade, com exceção dos aposentados e dos afastados para tratamento de interesses pessoais. Esclareceu, ainda, que as candidaturas para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, mesmo se esses não compusessem politicamente uma mesma chapa, poderiam fazer a campanha em conjunto, mas, efetivamente, seriam inscritos separadamente; ou seja, desvinculados, assim como a votação nos candidatos para os cargos distintos eram individuais e não como chapas (UFPA: CONSUN. Ata da 10ª Sessão Ordinária, 2001). Portanto, as votações individuais tanto para Reitor como para Vice-Reitor possibilitavam que candidatos de chapas diferentes pudessem ser eleitos.

---

<sup>75</sup> Era a 10ª Sessão Extraordinária, realizada no dia 26 de março de 2001.

Como consequência desse processo eleitoral, no ano de 2001, houve um empate técnico entre os candidatos a Reitor, das distintas chapas; a não nomeação da Vice-Reitora, que era de chapa oposta ao Reitor que foi empossado; e o desrespeito à vontade da comunidade em favor da “soberania” do Conselho Superior. Sobre isso, discorreremos adiante.

As tensões em torno das eleições para Reitor continuaram, na sessão seguinte<sup>76</sup>. Importante ressaltar que essa sessão ocorria após o processo da consulta ter se materializado. O resultado dos votos ponderados para Reitor e Vice-Reitor, de acordo com o Boletim de Apuração, estava sendo apresentado naquele momento. Segundo registros da Ata, o resultado final para Reitor foi o seguinte: Alex Fiúza de Mello: 4.587,86 votos; Maneschy: 4.561,44 votos; Olavo Galvão: 362,34; e Socorro Simões: 108,99 votos, para 9.213 votos apurados. Em relação à consulta para Vice-Reitor, o resultado foi o seguinte: Alberto Arruda, com 788,20 votos; Ana Tancredi, com 4.563,15 votos; e Marlene Freitas, com 3.890,40, para 9.209 votos apurados (UFPA: CONSUN. Ata da 11ª Sessão Ordinária, 2001).

A Ata também registrou que houve questionamentos sobre o número de abstenções ou dos que deixaram de votar. Percebemos que a diferença entre os dois primeiros candidatos foi ínfima; ou melhor, numa visão técnica, foi considerada um empate. Fato que não ocorreu em relação à votação para Vice-Reitor, uma vez que a diferença entre as duas candidatas mais bem colocadas foi bastante significativa, apontando claramente a candidata eleita.

A nomeação dos candidatos que assumiram os cargos foi concretizada em meio a muitos conflitos. Primeiro, porque, devido ao empate técnico, os dois primeiros colocados para o cargo de Reitor entendiam que tinham sido eleitos; e segundo, porque a Vice-Reitora que obteve a 1ª colocação não foi nomeada pelo Reitor.

Isso foi evidenciado na Ata da 12ª Sessão Extraordinária<sup>77</sup>, por meio da qual se percebem as tensões, com críticas e questionamentos. Nesse momento, já se tinha o resultado da eleição, mas houve recursos, o que adiou a composição da lista tríplice, pelo CONSUN, que seria encaminhada ao MEC.

Um dos recursos veio do candidato que ficou em segundo lugar para o cargo de Reitor. Ele interpôs um mandado de segurança e questionou os critérios adotados pela Comissão Eleitoral para a composição da lista, uma vez que houve um empate técnico. Diante disso, o

---

<sup>76</sup> Era a 11ª Sessão Extraordinária do CONSUN, realizada no dia 11 de maio de 2001.

<sup>77</sup> Realizada em 17 de maio de 2001.

candidato que ficou em primeiro lugar escreveu uma carta e um memorial, que foi lido, na sessão citada, por uma professora, e cujo teor solicitava ao CONSUN a elaboração da lista tríplice, na qual deveria constar o seu nome em primeiro lugar, e seu encaminhamento ao MEC, para que a consulta fosse legitimada (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Os estudantes questionaram o resultado do processo, afirmando não reconhecerem a sua legitimidade, já que o número de abstenções foi grande<sup>78</sup>, e expressaram sua reivindicação para que, no próximo processo eleitoral, essa política seja mais discutida e que a “Lei dos setenta por cento” seja suprimida do pleito eleitoral (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

O ponto culminante nessa manifestação crítica de repúdio ao resultado ocorreu, do modo como o percebemos, quando o representante discente à época pediu a anulação do pleito eleitoral, seguida de nova chamada de eleições diretas, com voto universal, devido ao grande número de abstenções. Isso demonstra que uma grande parte da comunidade universitária não participou do processo, principalmente os estudantes que não compareceram para votar.

Na 12ª Sessão Extraordinária, o embate em torno dessa temática se prolongou, com defesas pró e contra a nomeação do candidato que se intitulava eleito. Destacamos, a partir da Ata, o que um dos conselheiros defensor da nomeação do candidato primeiro colocado declarou:

Na verdade, o que existe é um empate técnico, e porque também não dizer, empate matemático, logo só resta a este Conselho, escolher a lista tríplice colocando os três candidatos a reitor que conseguiram o maior número de votos e participaram do processo eleitoral. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

A Vice-Reitora à época disse que “[...] a consulta à comunidade é um ato político; que não há empate técnico e sim vitória com reduzida margem” (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001). Outro conselheiro propôs

[...] que o processo fosse anulado, e que fossem chamadas novas eleições diretas e universais. Afirmou que “nenhum dos candidatos ganhou”. Quem ganhou na verdade foi o DCE que boicotou o processo, com uma adesão de cinquenta por

---

<sup>78</sup> A Ata não explicita o quantitativo de abstenções.

cento. Reiterou o pedido de anulação e marcação de novas eleições universais. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Por sua vez, um dos discentes presentes à sessão manifestou que “[...] os discentes estavam cansados de ver um punhado de pessoas decidirem pela maioria, e reiterou a tese de novas eleições de forma universal.” (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001). Ao ser perguntado como foi a participação discente no pleito, o entrevistado F, respondeu:

*Nessa eleição, houve discordância quanto à forma de participação que sempre é debate na eleição pra reitor. Pela Lei, se deve fazer eleição com base nos 70%; na prática, se faz um acordo dentro do Conselho e se elege uma “fórmula” mais “democrática”, mas que nunca é aquela almejada pelo movimento. Em 2001, em decorrência de se ter aprovado uma forma de eleição não condizente com aquilo que esperava o movimento, optou-se pelo boicote. Então, foi isso que aconteceu [...]. Optaram por não participar, diferentemente das duas últimas eleições de 2005 e 2008, [em] que os estudantes, embora não concordassem com o processo, participaram, tiveram candidatura própria, fizeram campanha, balançaram a bandeira da democracia, mas não boicotaram. (SE F, 2012).*

O boicote, em nosso entendimento, foi uma forma encontrada de manifestação contra a situação vigente. E assim, não legitimaram esse modelo de participação em eleição. Diante do que, concordamos com Habermas (1975), ao afirmar que “Participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade.” (HABERMAS, 1975, p.159).

Mas o posicionamento dos estudantes foi questionado e criticado dentro do Conselho. Destacamos da Ata o seguinte trecho que manifesta o posicionamento de repúdio ao comportamento dos estudantes, advinda de um conselheiro, que declarou:

[...] a maioria dos processos democráticos no país ainda são problemáticos, porque ainda engatinhamos nesse processo. Disse que o boicote houve devido a incapacidade dos discentes em lançar candidato próprio. Disse que o que se pretendia, então, era tentar outra eleição, o que seria mais grave, e que os discentes reforçavam tal tese. [...] Pediu por fim aos representantes discentes, que não permitissem que o processo fosse agravado, e propôs que o Consun referendasse a consulta. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Com essas críticas aos estudantes, o conselheiro busca estabelecer um consenso em torno da legitimidade da eleição e garantir sua continuidade. Porém, precisamos estar atentos para o fato de que esse conflito político ocorre num contexto que também não é democrático. Apoiando um processo claro e transparente, a conselheira representante da ADUFPA disse que

[...] as manifestações que a antecederam prestavam-se a beneficiar um ou outro candidato. Disse que a origem do problema estava naquela reunião do Consun, onde alguns conselheiros foram induzidos a apoiar a ‘lei dos setenta por cento’, aceitando que esta universidade não tem autonomia. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Essa fala desvela os bastidores de articulação em torno da aprovação da proposta dos dirigentes e evidencia que o Conselho não usou sua autonomia. Outra conselheira afirmou que

[...] a UFPA foi ridicularizada pelo processo eleitoral, e que qualquer reitor que fosse empossado não será legítimo, pois, além das suspeitas de fraude, pouco mais de trinta por cento da comunidade universitária participou, restando uma única solução, que é anulação de todo o processo eleitoral, para chamar novas eleições de forma universal. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Essas informações são importantes por esclarecer que a eleição não contou nem mesmo com cinquenta por cento de comparecimento dos sujeitos às urnas, fator que justificaria a abertura de uma nova consulta, além do que, denuncia que havia suspeitas de fraudes no processo. Outro conselheiro, também, não reconheceu a validade do processo ao afirmar que

[...] em função dos documentos apresentados no início da reunião, não são legítimos os resultados apresentados ao Conselho porque a Comissão Eleitoral não acatou a legislação que lhe foi apresentada, em especial a Resolução nº 601/01. Falou da existência de irregularidades na consulta no Centro Tecnológico, quando foi informado da falta de listagem dos alunos dos cursos de Engenharia de Computação e de Engenharia de Alimentos, o que somente foi corrigido após o início da consulta, depois de solicitar à Secretaria dos Colegiados de Curso, no que foi atendido, possibilitando assim, dos alunos dos referidos cursos. O mesmo ocorreu com os alunos da pós-graduação em Engenharia Civil, só que como não foi alertado a tempo, dada a falta de listagem, não houve votação. Disse que assim sendo o resultado não corresponde à vontade da comunidade, principalmente no Centro Tecnológico, não se sentindo à vontade para referendar a lista. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Essa denúncia representa um fato de extrema seriedade, que precisaria ser apurada na ocasião; e o conjunto das informações acima se constitui em dados que, se realmente comprovados, poderiam provocar a nulidade do pleito. Na mesma direção de reivindicação da anulação do certame, outra conselheira disse que

[...] a Lei 9.192/95 legitima o processo de políticas públicas na Universidade. Disse que não se tratava de acatar a legalidade; e sim de recusar a fórmula da Lei. Reiterou, por fim, a anulação do processo, com novos candidatos e com voto universal. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Na contramão das argumentações pela nulidade do processo e sob outros argumentos, um conselheiro defendeu a manutenção do resultado e a confirmação do primeiro colocado como Reitor, ponderando que

[...] devemos buscar serenidade na tentativa de colocar “águas em curso normal.” Referiu-se à lisura da Comissão Eleitoral que recebeu todos os recursos e avaliou a todos. O Regimento Eleitoral não foi contestado oportunamente; fazê-lo agora, é mero casuísmo. O resultado apresentado pela Comissão Eleitoral corresponde à legítima vontade da comunidade. [...] Só resta, então, homologar o que indicou a comunidade universitária. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Após o debate entre os que defendiam a homologação do resultado e os que pediam um novo processo, houve votação. A anulação do processo eleitoral, seguida de votação da comunidade obteve 37 votos, contra 28 dos que queriam a sua manutenção. Portanto, o Conselho Superior anulou o pleito. Nesta direção, a Ata registra que “Não houve, portanto, a transformação do CONSUN em Colégio Eleitoral, para a escolha da lista tríplice.” (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001). Esse fato nos possibilitaria, num primeiro olhar, o entendimento de que o Conselho legitimava o fim de um processo conturbado e o início de outro, mas não foi o que ocorreu.

As contradições e conflitos em torno da escolha para reitor da UFPA evidenciaram-se no cenário do CONSUN. Na 12ª Sessão Extraordinária, do ano de 2001, o Conselho Universitário considerou os pedidos e manifestações e não validou o resultado do pleito; todavia, na sessão seguinte<sup>79</sup>, entrou em pauta o Processo nº 009.488/2001<sup>80</sup> que, sob vários argumentos, solicitava reconsideração da decisão, sobre o qual o relator do processo deu voto

---

<sup>79</sup> Era a 13ª Sessão Extraordinária, ocorrida em 1º de junho de 2001.

<sup>80</sup> Cujo assunto era: Eleições – Pedido de Reconsideração. Interessado: Alex Bolonha Fiúza de Mello. Relator: Prof. Hermes Afonso Tupinambá Netto, pela Câmara de Legislação e Normas.

favorável por entender que o CONSUN agiu de forma ilegal, ao validar, anteriormente, o resultado (UFPA: CONSUN. Ata da 13ª Sessão Extraordinária, 2001).

O ocorrido nos permite refletir sobre o que Groppo (2010) afirma, ao enfatizar que a retórica da gestão sob o molde neoliberal se expressa em prol da retomada do controle sobre as políticas cuja regulação advém do governo central sobre a política interna da instituição. Os reflexos desse pensamento se manifestavam nesse cenário.

O Conselho permitiu a retomada da discussão em torno da solicitação, o que suscitou protestos e a leitura de documentos com manifestação de apoio à decisão anterior, entre os quais o documento *Manifesto de apoio à decisão do CONSUN de anulação da consulta para indicação de Reitor e Vice-Reitor da UFPA*, do CFCH, que enfatizava as irregularidades ocorridas e contradições afirmadas pelos membros da Comissão Eleitoral e, por fim, reforçava o pedido de nova consulta (UFPA: CONSUN. Ata da 13ª Sessão Extraordinária, 2001).

Outro conselheiro leu uma *Carta Aberta à Comunidade Acadêmica da UFPA*, elaborada por várias entidades, que afirmava: “Os professores assim como os servidores técnico-administrativos aposentados da UFPA estão perplexos com a atitude tomada pelo Consun ao excluí-los do processo eleitoral para escolha do novo Reitor ao quadriênio 2001/2005.” (UFPA: CONSUN. Ata da 13ª Sessão Extraordinária, 2001).

A Ata ainda expõe que houve deliberação da ADUFPA, em Assembleia Geral, pela aprovação da anulação do processo eleitoral ora em destaque. Registra que a representante do Centro de Educação, à época, também leu um documento no qual expressava o porquê da nulidade da eleição. Outra conselheira também desse Centro leu o documento *Porque sou a favor da anulação das eleições para Reitor da UFPA*, no qual arrola as causas da anulação. Outro conselheiro leu um documento no qual critica a atuação dos membros da Comissão Eleitoral e da Câmara de Legislação e Normas, que indeferiram pedidos de recurso no processo eleitoral e, não obstante, aprovaram a solicitação do requerente Alex (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2001).

Isso nos revela aspectos contraditórios, evidenciados em meio a disputas de interesses divergentes, expressando também um duelo entre grupos político-acadêmicos que, numa indefinida correlação de forças, buscam a hegemonia de seu ideário. De modo geral, isso é, sobretudo, o reflexo de uma estrutura social cujas bases estão assentadas na lógica capitalista de competição e supremacia de um grupo sobre o outro, como esclarece Paro (2010), entre os que comandam e os que são comandados.

É instigante analisar que, após debate e discussões, o CONSUN aprovou, por 32 votos favoráveis contra 27 contrários e três abstenções, o pedido do requerente, no sentido de validar a eleição e encaminhar a lista tríplice ao MEC. Sobre esse momento controverso na eleição para Reitor, a Sujeito R diz:

*[...] eu me lembro desse momento [em] que o reitor foi eleito; o que aconteceu na última eleição não foi bom pra instituição; é descrédito [...]. Era uma diferença muito pouca, uma coisa mínima, mas tem diferença. Mas tentou mesmo que “de tapetão”, como as pessoas dizem no Conselho; mas as pessoas do Conselho tiveram a maturidade mesmo, aquelas que tinham votado no candidato que perdeu, quando foi no momento do Conselho, elas se posicionaram pela consulta, entendeu? Aí, eu acho que teve uma certa maturidade das pessoas. (ST R, 2012).*

A entrevistada demonstra concordar com a última decisão do Conselho de rever a situação e continuar o processo, mesmo se ela reconhece que a eleição teve problemas diversos. Ao perguntarmos sobre o entendimento que se teve desse assunto, um estudante entrevistado disse:

*[...] O discurso da legalidade segue a lógica das conveniências. Quando a situação convém ao dirigente máximo do conselho, recorre-se à legalidade. Quando a situação é desfavorável, recorre-se a todos os artifícios para driblar a mesma legalidade que outrora fora defendida. (SE D, 2012).*

A “leitura” dos estudantes sobre o “jogo” político expõe que o grupo hegemônico quer a todo custo se manter no poder e, arbitrariamente, usa os artifícios políticos e jurídicos os mais diversos, tanto os mais transparentes como aqueles que não ficam tão explícitos, mas que, de uma forma ou de outra, os beneficiam.

Segundo informações por nós coletadas, o CONSUN definiu a lista tríplice atribuindo ao Professor Edilson Maneschy o primeiro lugar e ao professor Alex Fiúza de Mello, o segundo lugar. Porém, por meio de articulações nos bastidores políticos do MEC, com a intermediação de correligionários políticos do Estado do Pará, inclusive um que, na época, era Presidente do Senado Federal, juntamente com outro, Deputado Federal do PSDB, partido do então presidente FHC, foi nomeado como reitor da UFPA o candidato segundo colocado.

Interessante notar o que um entrevistado expõe sobre a intervenção do MEC, no processo:

*[...] nós, nesse sentido, ainda temos uma legislação arcaica que remete ao MEC uma lista pra aprovação. Aí, a gente joga pros bastidores da política de Brasília a disputa pelo poder e a gente sabe que isso tem influenciado pra que, em última instância, quem vai designar é o MEC, e isso remete, de novo, naquela questão da autonomia. Desde a nomeação, há todo um jogo de poder, ali, pra essa nomeação, por causa da lista; então, é uma legislação arcaica. A universidade tem construído mecanismos para burlar ou contornar um pouco a norma que é arcaica e autoritária e que é uma norma que investe contra a autonomia universitária, que é um princípio secular de organização da universidade, com construção da autonomia [...]. Quando a gente vai fazer uma consulta, a gente já está fazendo nessa perspectiva de que a gente vai fazer a consulta; muitas vezes, tem que voltar pro Conselho pra enquadrar dentro da norma, dentro da lei, o que foi a consulta, e às vezes tem umas disputas muito acirradas nessa hora [...]. (SD B, 2012).*

De fato, as intervenções externas no jogo político pelo poder interferem nas decisões internas e ferem o princípio da autonomia, gerando novos conflitos, pois, como percebemos, essas determinações não são aceitas de forma passiva. É uma relação de interesses divergentes, na qual os grupos que concordam com o Governo Central geralmente saem privilegiados na decisão.

Em seguida, um novo embate foi gerado, pelo fato de o Reitor empossado não proceder à nomeação da Vice mais votada, portanto, eleita pela comunidade. Para conhecermos o ocorrido, perguntamos aos sujeitos, em nossa entrevista, suas impressões sobre o assunto em tela. O sujeito A respondeu:

*As eleições eram distintas, o que é ruim. Nós modificamos isso, depois, no Estatuto. Agora elegeu o Reitor, elegeu o Vice, porque tem que ser companheiros de trabalho, senão você tem dificuldade; um “contra-reitor” emperra o trabalho. Na eleição de 2001, eu venci e a professora Marlene, da minha chapa, tirou o segundo lugar, e a professora Ana Tancredi, que era da chapa do professor Maneschy, venceu como Vice-Reitora; só que o resultado eleitoral tinha que ser ratificado pelo Conselho Universitário. Então, eu mandei um enviado à professora Ana Tancredi, que pode lhe confirmar isso; o professor Roberto Correa, colega da Ciência Política, que*

*conversou com o lado da professora Ana e a proposta era a seguinte: ‘ainda que estejamos em chapas opostas, vamos respeitar as regras do jogo e a manifestação da comunidade. Você nos apoia para ratificar no Conselho a nossa vitória e nós apoiamos você para ratificar o seu nome no Conselho [...]’. A professora Ana Trancredi trabalhou no Conselho para burlar a eleição. (SG A, 2012).*

Essa atitude não condiz com uma concepção de democracia radical, como afirma Gohn (2011). Para essa autora, ela requer participação objetiva visando ao fortalecimento da instituição e da sociedade civil e não do Estado neoliberal. Dessa forma, constrói caminhos que norteiem uma nova realidade social, sem injustiças, exclusões, desigualdades, discriminações etc. E acrescenta: “O pluralismo é a marca dessa concepção.” (GOHN, 2011, p.21). Assim, os grupos dirigentes, os partidos políticos, dentre outros atores, não são mais importantes que os movimentos sociais, uma vez que os agentes de organização da participação social são múltiplos. Por sua vez, a Vice-Reitora eleita declarou em entrevista:

*[...] quero deixar claro [que] eu sempre defendi as eleições diretas e universais [...]. O processo foi separado: se votava para Reitor e para Vice-Reitor e, depois, não somava os votos, ficava cada qual com o seu; e aí [é] que foi o impasse, porque se somasse os votos, a chapa teria ganho. O problema é que houve a separação, mas, na fórmula, o Maneschy levaria a eleição... E como levou! Mas como nos votos universais o outro teve mais votos, preponderou a outra força [...]. (SGT, 2012).*

Buscando entender o que de fato ocorreu para que a nomeação não se legitimasse, perguntamos aos candidatos à época, e também sujeitos nesta pesquisa, sobre o porquê de não acontecer tal nomeação. O Reitor empossado assim se manifestou:

*Tem que perguntar a ela. Foi feito o acordo, e ela não trabalhou por isso. E como eu tinha a prerrogativa de, três meses depois, nomear da lista tríplice quem eu quisesse, como a professora não aceitou a regra do jogo e não cumpriu o que tinha sido acordado, eu me senti no direito de não nomeá-la; não por nada, não era por vingança, nada! Porque não cabia isso. É porque eu não podia confiar numa pessoa que não respeitava a vontade da comunidade, como ela havia demonstrado; senão teria me apoiado e exigido que me apoiasse, como eu fiz com ela; e foi isso o que aconteceu. Agora, eu não fiz nada ilegal. A legislação me permitia nomear qualquer um da lista tríplice, e eu só não nomeei a primeira porque, quando houve o momento dela cumprir isso, ela não cumpriu. Até hoje é assim: o CONSUN aprova a*

*lista, quem nomeia o Reitor é o Presidente da República que, por Decreto, transferiu isso para o Ministro; e quem nomeia o Vice-Reitor é o Ministro que, por Portaria, transferiu ao Reitor a responsabilidade. Mas, até hoje, é lista tríplice. Até hoje, se o Ministro quiser nomear o terceiro, ele pode; não é ilegal, vai gerar conflito, mas ele pode. (SG A, 2012).*

A Vice-Reitora eleita, mas não empossada, informou:

*[...] Pra você ter uma ideia, foi tão conturbado esse processo que eu tive que fazer um processo contra o Reitor. A história foi a seguinte: como já disse, ele tinha todo o direito de escolher um dos vice-reitores da lista tríplice; então, optou pela segunda colocada; até aí, tudo bem – ele estava [no] direito, na lei; então, o que ele fez para justificar a minha não nomeação? Ele colocou uma carta na comunidade me desqualificando, e essa carta, ele teve a coragem de mandar pros jornais, de entregar na porta da universidade; ou seja, toda [a] comunidade ficou sabendo. Eu também escrevi uma carta que foi publicada em jornal, mas muito tempo depois; então, não teve o impacto que teve a primeira, e eu entrei com um processo contra ele na justiça federal, e a justiça me deu ganho de causa; e ele foi obrigado a me pedir desculpas. [...] Enfim, as universidades, por natureza, devem ser democráticas; se retirar isso, ela deixa de ser universidade. Ela deve ser sempre plural. (SG T, 2012).*

As falas expõem divergências de ideias e atitudes políticas diferenciadas, mas, quanto ao ato de nomear, fica evidente que a lista tríplice é uma armadilha para a democracia, pois, com base na “legalidade”, pode-se desconsiderar a vontade da comunidade e fazer valer a decisão unilateral. Percebemos, ainda, que os respectivos posicionamentos políticos estão distanciados; ao mesmo tempo, todavia, relacionados à concepção de universidade em que acreditam e ao modelo político que defendem para a educação e para a sociedade.

Um representante discente, ao ser perguntado sobre esse fato político, respondeu:

*[...] à época, as chapas eram separadas: a de Reitor e [a de] Vice-Reitor. Em síntese, o professor Alex ganhou pra Reitor, e a professora Ana Tancredi ganhou pra Vice. Só que não foi dado posse a ela. Foi dado posse à segunda colocada, professora Marlene, do Curso de Direito. Então, foi, podemos dizer, o primeiro golpe à democracia na Universidade, no início do século XXI. Esse foi o ponto polêmico da eleição de 2001. E não foi só de quando eu entrei, mas foi sempre lembrado, tanto na eleição de 2005, quanto na eleição de 2008. Nunca foi esquecido. [...].(SE F, 2012).*

Outro estudante reitera esse entendimento, afirmando:

*[...] entendo que o desejo expresso nas urnas não pode ser contrariado pelo CONSUN. E, infelizmente, foi o que ocorreu, no caso da não nomeação da candidata a Vice-Reitora, eleita pelo voto universal, mas não referendada pelo Conselho [...]. Os verdadeiros motivos continuam obscuros. O que fica claro é que o CONSUN, de acordo com a sua composição, é um grande obstáculo à luta por democracia participativa na UFPA. (SE D, 2012).*

Essas visões são críticas e problematizam a situação em torno da validação de resultados que expressam a vontade popular, mas que não é respaldada pela gestão universitária e pela política governamental vigente. O Conselho não defendeu os interesses de seus representados; ao contrário, apoiou a decisão do Reitor pela não nomeação, o que coloca em crise a questão da representatividade. Mas nem todos pensam dessa forma, pois uma servidora técnica-administrativa nos respondeu:

*[...] então, mais ou menos, a história era assim: naquela época, era o Professor Maneschy e a Professora Ana Tancredi, Professor Alex e Professora Marlene; então, é a história que contam... O professor Maneschy... A professora Ana Tancredi sempre foi do PT... Não é isso. Então, foi eleição separada... Na época, era o Fernando Henrique Cardoso, que tinha ojerize [ojeriza?] pelo PT. Então, quando a dizem – o pessoal daqui – que foi o professor Alex que ganhou e chegou lá, e disse ‘olha quem tá vindo aí, quem ganhou como Vice é do PT, já viste: é o PT, é só baderna’, só não sei que num sei que, então, houve um movimento político partidário para que a professora Ana Tancredi não fosse empossada. Não ser aceita como vencedora do processo, então, não foi aqui, exatamente no Conselho; foi algo mais acima que comprometeu o processo. (ST R).*

Pensamos que essa situação, criada no âmbito do Conselho Superior, foi um fato muito marcante na gestão da UFPA, no início da década anterior, e veio como um primeiro anúncio dentre vários que indicavam a concretização de uma gestão centralizadora e decisões verticais, que busca formas diversas de articulações. O fato é que a decisão tomada mostra que as retaliações ainda são armas para excluir quem discorda e questiona as políticas vigentes na instituição.

### 3.3.2 ELEIÇÕES PARA O MANDATO 2004-2008: POUCOS REGISTROS

Quanto às eleições realizadas no ano de 2005, não encontramos muitos registros em atas. Os dados foram limitados à Ata da 5ª Sessão Extraordinária, realizada em 29 de outubro de 2004. Segundo esse documento, a fala da Senhora Presidente da sessão, a então Vice-Reitora, recapitulou as matérias deliberadas na última reunião do Conselho:

[...] haverá consulta prévia à comunidade universitária, de que o tipo de voto adotado será o proporcional paritário e de que as matérias que ainda seriam discutidas eram: a condição dos eleitores, a condição dos candidatos, a data da consulta, a fórmula para apuração da eleição, o colégio eleitoral e a comissão eleitoral. (UFPA: CONSUN. Ata da 12ª Sessão Extraordinária, 2004).

Percebemos que houve mudanças quanto ao valor que os votos das categorias receberiam, pois a paridade é mencionada como balizadora do peso dos votos. Para entendermos esse novo cenário, perguntamos como ocorreu, e uma entrevistada esclareceu:

*As duas eleições... A eleição retrasada, que foi a do professor Alex... O Conselho se pautou por uma consulta que eles fizeram e que deu que a maior parte dos estudantes queria paritário. Eu lembro que eu estava no Conselho. Eu defendi a posição do IFCH, que era universal, mas pesou muito para os demais conselheiros a paridade. Nenhum conselheiro, naquele momento, reivindicou os setenta por cento. A eleição do Maneschy foi feita nos mesmos moldes; já nem fizeram mais pesquisa, já consideraram ponto passivo essa questão da paridade. Essa eleição, agora, que ocorrerá em dezembro, também vai ser obedecendo o critério da paridade. (SD C, 2012).*

Houve, portanto, uma mudança, a partir da reivindicação dos estudantes, que concordaram com a paridade. Mas, ao ser perguntada se o voto universal não seria mais democrático, a docente entrevistada disse:

*Olha, tem pontos positivos e negativos. Possibilitaria, desde que o alunado realmente viesse votar, mas eles não vêm e alguns dizem 'ah, mas é três votos de alunos para um voto de professor'; cada voto tem peso diferente, mas eu acho que não resolveria. Os argumentos pra não ser universal, de que quem gerencia essa instituição, de quem vive essa instituição mais tempo, que são os docentes e os técnicos, [de que] o aluno só está de passagem aqui – esse é que é o argumento. Então, o proporcional seria dar*

*a importância adequada para cada um desses setores, esse é o argumento pró-proporcional. O argumento do universal, [de] que eu particularmente gosto, do universal [que] dá o direito de cada voto valer um voto, e aí, os candidatos vão ter que, realmente, descer e fazer a campanha adequada: se eles quisessem a maior parte dos votos, eles teriam que ir às bases e não investir em somente uma categoria. Eu sou pelo voto universal; entretanto, eu sou teoricamente pelo voto universal, mas, na prática, tendo participado de dois processos eleitorais, [foi] que eu vi o quanto ínfimo [...] Nós temos 42.000 alunos, apenas 5.000 e pouco foram às urnas. E vendo a própria representação de alunos dentro dos Conselhos, eu vou ficando menos estimulada pra defender o voto universal. (SD C, 2012).*

Nessa fala, percebemos alguns motivos que deram sustentação para a eleição com paridade. Mas fica a indagação se realmente esse cenário não mudaria se o voto fosse universal, com valorização efetiva da opinião de cada participante acerca de sua escolha. Além do que, entendemos que, para além das situações que poderiam surgir, o voto universal e direto ainda é a forma mais democrática num pleito eleitoral.

O Sujeito Docente B, em relação ao assunto da opção entre “voto universal” ou “voto paritário”, considerando o posicionamento do sindicato ao qual pertence, explica:

*[...] dentro do movimento, há muitas pessoas que defendem o voto universal, mas há também muitas pessoas que defendem o voto paritário, em que cada categoria tem o peso de 33,33% [...]. Uma categoria muito numerosa, que é a categoria dos estudantes, ela ia continuar tendo o peso de 33% e não um peso maior, caso ela votasse em número muito grande; então, tem esse argumento. Mas, se os estudantes votarem em peso, aquela diferença percentual é que ela não vai ser coberta pelas outras categorias; então, aí seria muito preponderante a participação dos estudantes [...]. (SD B, 2012).*

A paridade não indica justiça em relação aos pesos de cada voto, pois os dos estudantes continuariam desvalorizados. Esse foi um ponto de discussão conflituoso, pois houve questionamentos sobre o que seria a paridade, nesse contexto. Vejamos o diz o entrevistado B:

*[...] ainda quando se fala em paridade, aí, tem aquela questão... Mas a paridade é em relação aos votantes ou em relação aos eleitores habilitados; isso faz muita diferença, por exemplo, numa categoria, que é muito*

*numerosa, os estudantes, mas que, percentualmente, ela participa menos. São muitos estudantes que votam, mas o percentual de estudantes que votam, o percentual de eleitores habilitados a votar que realmente vão a essas urnas é um percentual mais baixo que as outras categorias [...]. (SD B, 2012).*

Nesse formato, diversas questões são levantadas dentre as quais a fórmula que expõe a ponderação entre as categorias. Quanto à fórmula, o professor B explica:

*A fórmula pondera o número de votos em relação ao número de votantes ou ao número de eleitores habilitados; o número de eleitores é bem maior [...] mas muitos detalhes que estão ali eram disputados não conceitualmente, mas sim tendo-se em vista o que significa, para cada candidatura, uma fórmula ou outra fórmula; e como eu falei, não é consenso nem no movimento docente, porque, normalmente, ouvia [das] pessoas: “não, eu defendo a ponderação em cima dos eleitores, do universo total”, que desvaloriza o peso daquela categoria, especialmente a discente. (SD B, 2012).*

Como pudemos perceber, é uma fórmula bem complexa e injusta em relação ao universo de cada categoria votante, e demonstra que os estudantes ainda não são totalmente valorizados. E, quanto ao posicionamento do Conselho em relação à paridade, perguntamos ao discente F, se esse órgão colegiado debateu sobre a questão, ao que ele respondeu:

*Era o seguinte: [...] via de regra, já se chegava no CONSUN dizendo: ‘temos a Lei do setenta por cento’; aí, todo mundo: ‘ah!’. É uma Lei que a gente considera ultrapassada, já não é da nossa época, não corresponde à democracia que nós temos. Aí, todo mundo chiava; aí, vinha o bonzinho: ‘então, nós temos essa proposta aqui, que é da paridade’; só que a paridade não era aquela que a gente reivindicava; era uma paridade com pesos pra cada categoria, e a gente, obviamente, discordava. Ia pro debate, mas acabava que já estava tudo articulado, fechado [...]. (SE F, 2012).*

Como expõe o sujeito entrevistado, havia articulação de bastidores que indicava a posição a ser assumida e a proposta que deveria ser votada e aprovada. Mas, uma vez, percebemos um cenário de artimanhas, negociatas e outras formas escusas de atrelamentos

entre os conselheiros. E ainda, mostra que essa lógica de paridade não era a defendida pelos estudantes.

Outra informação encontrada foi a de que o CONSUN homologaria o resultado da consulta prévia à comunidade, cuja composição de cada chapa seria com Reitor e seu Vice-Reitor, conjuntamente; ou seja, a votação seria por chapa, diferente da anterior. Mas não encontramos documentos que nos informassem como se deu a discussão e a aprovação dessa decisão. Indagado sobre o assunto, o sujeito J disse:

*Essa foi uma grande discussão que queria se colocar no Regimento e no Estatuto, e nós chegamos à conclusão [de] que não adiantava nós nos “batermos” por isso, porque isso depende de legislação superior. E vai ser sempre assim: as universidades são federais, elas são públicas, não adianta eu dizer que, em nome da autonomia, eu vou fazer assim e assado. O governo federal, em se tratando de uma instituição pública, jamais vai abrir mão da prerrogativa de dizer como deve ser a escolha dos dirigentes máximos. Então, a gente deixou isso conforme a legislação vigente. Então, acaba a eleição, e o Conselho Universitário, que é soberano para isso, vai dizer como é que a legislação vigente vai ser respeitada. A gente sabe que não tem sido respeitado, porque essa lei é de 70% de peso para os professores nos processos eleitorais. (SD J, 2012).*

Detectamos uma concordância com a exigência legal, que continua atribuindo maior peso ao voto do professor. E ainda existem focos de resistência que não acreditam na força de mobilização da comunidade universitária, como mecanismo legítimo e forte para mudar as determinações governistas. Mostra, ainda, um posicionamento de acomodação que se contrapõe à luta pela efetiva participação. Já o ex- Reitor, em entrevista, disse:

*Em 2005, foi muito mais tranquilo, porque eu me recandidatei e a universidade já estava num momento positivo, e não houve muita contestação do ponto de vista jurídico etc. etc. A diferença da votação foi bastante grande entre eu e os dois candidatos que concorriam comigo. A soma dos dois não chegava à metade dos meus votos. Então, era difícil de contestar. (SG A, 2012).*

Mas sabemos que os conflitos são inerentes aos espaços de discussões, principalmente quando o assunto é escolha dos dirigentes centrais, pois entram no cenário interesses diversos

e a luta pelo poder, articulado a determinados objetivos. Como explica um sindicalista entrevistado:

*Bom... Se a gente fala em espaço de poder, quando chega em eleição, é muito mais intensificado; isso porque tem uma disputa direta de poder ali, em um grupo que está bem consolidado e, eventualmente, tem candidaturas de oposição que querem discutir. Especialmente, quando uma candidatura se forma num campo bastante crítico, que tem um projeto diferente de universidade, com pessoas próximas, não exatamente candidato do movimento docente, mas pessoas que são próximas, que têm princípios afinados, aí, nós temos um embate, às vezes, de concepções muito diferentes de universidade. Então, nessa hora, se intensifica bastante, ou mesmo quando há mais de um candidato em um certo campo, há uma intensificação muito grande dessa disputa de poder. (SD B, 2012).*

De fato, a fala do professor dialoga com o nosso entendimento e os de diversos autores desse campo teórico, que dizem que a universidade se torna uma arena de disputa eleitoral e, nesse acontecimento, coloca em evidência também a concepção de universidade que se quer construir e de sociedade que almejamos.

### 3.3.3 AS CONTROVÉRSIAS ELEITORAIS NO PLEITO DO ANO DE 2008

O processo<sup>81</sup> que tratava sobre o Regimento Eleitoral para a escolha de Reitor e Vice-Reitor para o mandato 2009-2013 entrou em fase de apresentação na 3ª Sessão Extraordinária do CONSUN, do ano de 2008<sup>82</sup>, retornando para discussão na 5ª Sessão Extraordinária, desse mesmo ano<sup>83</sup>.

Os discursos contra ou a favor da votação do voto paritário ou universal, segundo a legislação nacional vigente, esteve presente no decorrer da sessão, que tratou do regimento eleitoral. Contra-pondo-se à Lei 9192/95, que estabelece o peso de setenta por cento ao voto do professor, uma conselheira representante dos técnico-administrativos assim se manifestou:

[...] Tal critério de proporcionalidade, onde o voto dos docentes possui um peso exacerbado, não é isonômico e legítimo, em razão de que as três categorias

<sup>81</sup> Trata-se do Processo nº 011618/2008.

<sup>82</sup> Realizada no dia 26 de junho de 2008.

<sup>83</sup> No dia 22 de setembro de 2008.

pertencentes à comunidade universitária (discentes, docentes e técnicos) têm, todos, igual importância na construção de uma universidade plural, democrática e voltada para o ensino público e gratuito [...] Resistamos, assim, a mais esse golpe legislativo à Democracia e à isonomia, que é a aplicação do critério dos setenta por cento no processo de consulta à comunidade universitária, que decidirá quem serão seus dirigentes [...] Os legisladores precisam perceber que a Lei não serve mais aos seus destinatários, que caiu em desuso, que há focos de resistências à sua aplicabilidade [...] E um dos fatos sociais latentes no seio da academia atualmente aponta no sentido de que deve haver paridade no peso dos votos dos três segmentos da universidade [...] Deixemos, portanto, de lado os interesses menores do dispositivo legal que favorece uma categoria de servidores públicos, ao atribuir-lhe o peso de setenta por cento ao seu voto, e façamos prevalecer a coerência, a igualdade e a justiça e, assim, decidamos manter, na próxima eleição para nossos dirigentes, o critério da paridade dos votos na consulta prévia, a ser efetivada junto à Comunidade Universitária; para em seguida, recepcionarmos o resultado da consulta neste Egrégio Conselho, no momento de elaborarmos a lista tríplice dos futuros dirigentes da UFPA, haja vista que, dentro desse Egrégio Conselho, já há uma proporcionalidade na representação de cada uma das categorias que formam essa comunidade [...]. (UFPA, CONSUN. Ata da 5ª Sessão Extraordinária, 2008).

Nessa sessão, nenhum conselheiro defendeu a Lei dos setenta por cento, e aprovaram por unanimidade a paridade do voto. Ao se discutir a fórmula, houve discussão quanto ao universo de votantes ou dos que estariam aptos a votar, tendo sido esta última a escolhida pela maioria dos conselheiros. Ficou registrado em Ata que: “O Sr. Presidente disse que a eleição será por voto paritário na forma da proposta dos aptos a votar.” (UFPA: CONSUN. Ata da 5ª Sessão Extraordinária, 2008). Nessa mesma Sessão, foi marcado o dia da eleição para 11 de dezembro, constituída a comissão eleitoral e aprovado o regimento eleitoral.

De acordo com a Ata da 7ª Sessão Extraordinária, ocorrida em 22 de dezembro de 2008, a pauta versava sobre o Processo nº 033149/2008, cujo assunto era *Eleição para Reitor e Vice-Reitor: Relatório Final da Comissão Eleitoral e o Recurso da Chapa Licurgo-Regina*. O Reitor à época convidou para a sessão o Ministério Público Federal, a Defensoria Pública e a imprensa, que não compareceram. O embate se deu em torno do resultado da consulta.

Na contagem dos votos das 48 zonas eleitorais, a professora Regina Feio venceu em 24 zonas; o professor Maneschy, em 13; e professora Ana Tancredi, em 11.

Por categoria, obteve-se a seguinte votação: – docentes 1.729 votos válidos, dois quais 831 foram para Regina Feio; 568, para Carlos Maneschy; 258, para Ana Tancredi; e 72, para Ricardo Ishak.

Entre os técnicos a votação foi a seguinte: do total de 1.789 votos válidos, 876 foram para Carlos Maneschky; 584, para Regina Feio; 245, para Ana Tancredi; 93, para Ricardo Ishak.

Na categoria dos discentes, do total de 8.428 votos válidos, 2.900 foram destinados a Regina Feio; 2.731, a Carlos Maneschky; 2.478, a Ana Tancredi, 319, a Ricardo Ishak.

Do total geral de 11.955 votos válidos, a professora Regina Feio obteve 4.314 votos; Carlos Maneschky, 4.175 votos; e Ana Tancredi, 2.981 votos.

Esses resultados foram para uma fórmula criada e aprovada pelo CONSUN para legitimar a paridade entre as categorias, cujo cálculo apresentou o seguinte resultado ponderado: Carlos Maneschky obteve 23,10% dos votos; Regina Feio, 22,77%, e Ana Tancredi, 9,81%. Então, o professor Carlos Maneschky, pela expressiva votação entre os técnicos, assumia o primeiro lugar.

Nessa consulta, o nome do professor Maneschky foi o mais votado, ficando em segundo lugar, por uma diferença mínima, a candidata apoiada pelo então Reitor, professora Regina Feio, que venceu em duas das três categorias, perdendo somente na dos servidores técnico-administrativos; mas o resultado da fórmula aprovada no CONSUN a colocava em segundo lugar. O recurso a que nos referimos anteriormente contestava o resultado e questionava a atuação da Comissão Eleitoral que coordenava o pleito, sugerindo recontagem de votos.

O embate deu-se no CONSUN, entre os que defendiam a atuação da Comissão Eleitoral e os que reivindicavam revisão no resultado final. A candidata que se sentiu prejudicada argumentou que, entre o resultado inicial e o final, havia discrepância, bem como que existiam documentos rasurados, dentre outros problemas indicados pelos defensores da chapa não eleita.

De seu lado, a Comissão Eleitoral justificou todas as situações apresentadas e reiterou a transparência no processo. Ao fim de muita discussão, foram encaminhadas as propostas (1) Homologação do resultado da Comissão Eleitoral; e (2) O recurso interposto, vencendo, por votação da maioria dos conselheiros, a primeira proposta.

Na 2ª Sessão Extraordinária do CONSUN, realizada no dia 30 de março de 2009, os conselheiros se reuniram para proceder ao escrutínio uninominal, por recomendação do MEC, para o qual a lista tríplice com a chapa Maneschky/Horácio não foi vitoriosa. Isso gerou um conflito, pois o MEC desconsiderava a consulta de forma paritária e exigia a aplicação da Lei dos setenta por cento e, por isso, sugeria a nulidade da consulta e que nova decisão fosse

tomada pelo CONSUN. Importante frisar que, se a consulta seguisse a Lei dos setenta por cento, a chapa Regina/Licurgo, apoiada pelo então Reitor, seria a vitoriosa.

No entanto, falas e documentos a favor e contrários foram expostos; argumentou-se que a paridade é uma realidade em muitas universidades brasileiras e vem sendo validada junto ao MEC; além do que, o CONSUN usou sua autonomia para referendá-la por unanimidade; mas os defensores da nulidade afirmavam que a outra chapa era a vitoriosa, como afirma um dos conselheiros:

[...] Felizmente, o cumprimento da Lei que o MEC determina coincide com a vontade inequívoca da maioria da comunidade universitária, já que a professora Regina Feio venceu as consulta à comunidade não só sob o ponto de vista da “Lei dos 70%” (como obriga o MEC), como também sob o princípio da paridade e até mesmo sob o princípio do voto universal [...] Assim é necessário que, respeitando a consulta e atendendo a solicitação do MEC, o CONSUN reveja o procedimento de contagem dos votos [...]. (UFPA: CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2009).

Enquanto outros defendiam que, naquela sessão, se votasse pela permanência do resultado final, um conselheiro assim se expressou:

[...] Temos que sair daqui com a certeza de que um documento será encaminhado ao MEC atendendo a formalidade processual legalizando o que legitimamente já decidimos – uma lista tríplice com Maneschky/Schneider em primeiro lugar, Regina Feio/Licurgo em segundo e Ana Tancredi/Petrônio em terceiro lugar [...]. (UFPA: CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2009).

Após muita discussão em torno da nulidade do processo ou do referendo pelo CONSUN e do voto uninominal do Conselho, foram encaminhadas as seguintes propostas para votação: (1). Referendo do resultado da consulta à comunidade universitária, seguido de votação uninominal para Reitor e Vice-Reitor; (2). Votação uninominal para Reitor e Vice-Reitor, sem referendo. A primeira proposta venceu, e foi encaminhada a votação do referendo, que aprovou o resultado da consulta com 47 votos a favor, 41 contrários e uma abstenção.

Em seguida, houve a votação uninominal, em escrutínio único, apresentando o seguinte resultado: Carlos Maneschky e Horácio Schneider, 49 votos; Regina Feio e Licurgo Brito, 34 votos; Ana Tancredi e Petrônio Lima, dois votos; Ricardo Ishak e Habib Fraiha, um voto, havendo duas abstenções. A lista tríplice foi composta e encaminhada ao MEC, que nomeou os primeiros colocados.

Por estarmos num contexto de correlação de forças políticas, uma vez que segue a lógica competitiva e de supremacia de uma classe sobre a outra ou de um grupo sobre o outro, é compreensível que sempre haja algum questionamento ou conflito, como expõe a fala do sujeito docente C:

*O processo de eleição sempre tem conflitos. Na última, nós tivemos recurso que questionava a fórmula do próprio Regimento Eleitoral [por] que a eleição se pautou e foi acordado entre as chapas; isso ficou bem claro [...]. Então, estava bem claro, no regimento, como é feito o cálculo. Então, pro Conselho [...] ele tem que atuar fazendo cumprir o que ele deliberou [...]. Um fato interessante na eleição passada foi quando chegou esse recurso e foi uma reunião desgastante do CONSUN [...]. (SD C, 2012).*

A fala confirma o que vimos enfatizando sobre as controvérsias ressaltadas em assuntos polêmicos da gestão universitária, assentada num contexto conflituoso e contraditório, marcado por exigências e interferências externas e resistências internas, para salvaguardar o interesse da maioria dos acadêmicos, como fora no caso da eleição 2008. Na próxima subseção, focalizamos a gestão e o planejamento na UFPA.

### **3.4 GESTÃO E PLANEJAMENTO**

O planejamento participativo é inerente à gestão universitária sob a concepção democrática. De modo geral, requer uma visão conjuntural da realidade social e cultural, bem como das condições e fatores internos e externos que interferem e conduzem o processo educacional.

Nas subseções 3.4.1 e 3.4.2, abordaremos dois processos de planejamento da instituição, o *PDI 2001-2010* e o *REUNI*. Implementados a partir do final dos anos 2000, ambos foram implantados pela gestão da UFPA, o que nos instigou a verificar se os respectivos processos de elaboração foram discutidos internamente, pois a forma de planejamento é um indicador do modelo de gestão que vem sendo desenvolvido na universidade.

### 3.4.1 A ELABORAÇÃO DO *PDI 2001-2010*: AUSÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO COLETIVA

Ao se planejar de forma democrática e participativa, necessário se faz valorizar o conjunto dos sujeitos envolvidos. No caso da UFPA, o planejamento precisa ter como foco central o seu papel social. Nessa direção, não voltará sua atenção para atender ao mercado, como vem sendo definido pelas políticas externas, mas, ao contrário, focalizará as necessidades e as aspirações dos sujeitos sociais, especialmente, os mais carentes economicamente, que precisam de educação pública, gratuita e com qualidade social.

Com a reforma do Estado, vem se divulgando e implementando a lógica do planejamento estratégico, objetivando um significativo processo de modelação institucional cada vez próximo do mercado, como afirmam Catani, Oliveira e Dourado (2004, p.252).

Em que pesem as diferentes posições político-ideológicas presentes nos debates, começam a ocorrer mudanças organizacionais com a finalidade de produzir modificações nos perfis e nos projetos de desenvolvimento das universidades, no sentido torná-las mais ‘ágeis, eficientes e produtivas’.

A construção do PDI 2001-2010, da UFPA, se deu num momento de efervescência política, no Brasil, quando a Educação Superior era direcionada fortemente para o mercado, sob aparatos legais e apoio político governamentais, com vistas a modernização e efetivação da lógica da produtividade, que exigem inovações e adequações às mudanças do século XXI.

O PDI foi um plano decenal, que trouxe para a UFPA a visão da universidade que se queria construir durante a década que iniciava. Como “plano estratégico”, deu as linhas gerais das ações a serem concretizadas, inclusive no âmbito da gestão, por meio do plano de gestão da atual administração, além de planos operacionais específicos.

Trata-se de um plano de gestão que serviu como diretriz para os programas, planos e projetos que deveriam surgir ao longo dessa década. A fala abaixo expõe o seu significado para a UFPA, pois, entre os muitos “olhares” que incidem sobre a questão, este o defende como um grande acontecimento que marcou a história da instituição e da gestão na qual foi construído.

*O plano ajudou a montar um cenário; e por que um plano decenal? Ao contrário dos que muitos pensam, não é porque eu visava o segundo mandato; é porque, primeiro, não havia naquele momento uma definição do MEC de que precisava ter um Plano quinquenal; nós fizemos isso*

*independente de determinação pelo MEC, como hoje já existe; naquela época não existia, não era obrigatório. E por que pensamos em dez anos? Porque a necessidade de transformação exigiria um novo papel da universidade, no mínimo em médio prazo, pela situação em que a instituição se encontrava [...]. (SG A, 2012).*

O plano é criado num cenário em que novas demandas foram apresentadas à Universidade, no sentido de acompanhar a desenvoltura que a sociedade capitalista vinha assumindo, embora o entrevistado enfatize que a criação do PDI não teve atrelamento ao MEC. No percurso de transformação da UFPA, o Plano seria o norte a ser perseguido. Compartilhando dessas ideias, o mesmo sujeito justifica e defende o plano decenal e sua implementação, dizendo:

*A universidade precisa ter roteiro, ela precisa ter uma agenda, ela precisa ter um plano, um plano estratégico; e assim surgiu o Plano de Desenvolvimento Decenal, aprovado pelo Conselho Universitário, e que nós seguimos fielmente. Isso é importante dizer: nós seguimos fielmente o plano e, depois, buscamos as estratégias que dessem viabilidade ao Plano, inclusive em nível interno, que passava parte pela modernização da universidade [...]. (SG A, 2012).*

A defesa de modernização era latente no discurso da gestão e foi “carro-chefe” das mudanças que vieram posteriormente, respaldadas pelos novos marcos legais internos, como o Estatuto e o Regimento. Modernizar significa, nesse contexto, transformar a estrutura da universidade, por meio da atualização de seus marcos regulatórios que precisavam refletir como, de fato, a universidade deveria se organizar em função do atendimento da lógica do mercado que, sob o ponto de vista dos autores abaixo, está relacionada à racionalidade econômica, que gera consequências problemáticas para a universidade.

*Toda essa racionalidade econômica presente, em grande medida [...] nos modelos de gestão institucional (que assumem paulatinamente a perspectiva gerencial de tipo empresarial das organizações econômicas) e no controle do trabalho acadêmico impõem, sobretudo às universidades públicas, a (re) definição de objetivos, programas, políticas de manutenção e desenvolvimento comprometidos cada vez mais com as atividades produtivas e com os parâmetros de mercado [...]. (CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2008, p.256).*

Essas mudanças têm o objetivo de elevar a visibilidade da instituição no cenário mercadológico competitivo e excludente, de tal forma que a universidade e sua gestão se adequem às exigências postas pelo arcabouço regulatório da reforma do Estado.

Ao buscarmos perceber se houve participação na elaboração do PDI, perguntamos ao sujeito A, que enfatizou:

*O PDI foi montado da seguinte maneira: todas as tentativas que a universidade teve, no passado, de querer construir uma coisa com grande participação, a maioria das tentativas deram em nada, deram em água. Por que deram em água? Porque é muito difícil você catalisar uma mobilização coletiva, se você não apresenta um projeto inicial, porque é em cima do projeto que você pode criticar, você pode apresentar substitutivo, que você pode aperfeiçoar; mas, sem um projeto materialmente construído, vai ficar um palavrório de debate, sem dar em nada. É muito comum as pessoas exigirem participação, mas, na hora de construir, ficam fora. A crítica é muito fácil, mas a construção é muito difícil. (SG A, 2012).*

Ele defende que a discussão deva acontecer a partir de uma “ideia-piloto”, elaborada com pouca participação; entende ainda que os debates amplos não são construtivos, ou melhor, eficientes e produtivos. E segue explicando a estratégia adotada para o “sucesso” do Plano:

*Então, o que nós fizemos? Nós adotamos a seguinte estratégia: resolvemos que o PDI deveria ser primeiro aprovado. Claro, um plano deve ser aprovado pelo conselho máximo, que era o Conselho Universitário; mas, para chegar ao Conselho Universitário, tem que chegar amadurecido pelo debate na comunidade. Só com uma estratégia pensada, a comunidade, via de regra, consegue debater. Mas dificilmente, enquanto comunidade, produz alguma coisa. Então, qual foi a nossa estratégia? Montamos um grupo de trabalho escolhido pela Reitoria pra montar uma proposta original. Esse grupo não eram só de membros da reitoria; eram professores respeitados, que tinham experiência, algo a dizer sobre a realidade amazônica, sobre o papel da universidade. Houveram várias contribuições [...]. Se você vai ao plano da universidade dessa época, você tem lá o conhecimento de todos aqueles que participaram do plano [...]. Uma vez montado essa proposta original por este grupo, mas coordenado pela Reitoria, nós chamamos todos os dirigentes, diretores, na época [...] e debatemos isso num encontro que foi realizado no Mosqueiro, pra amadurecer [...]. Esse documento foi aperfeiçoado pelos dirigentes. Depois, [...] nós imprimimos em milhares de*

*exemplares e distribuimos na porta da universidade para estudantes, mandamos pra associações, mandamos pros Centros discutirem nos seus Conselhos, se fosse o caso; ou seja, distribuimos por toda a universidade esse Plano e colocamos online para a participação de professores. Só então, após essa fase, é que nós apresentamos ao Conselho Universitário, e o Conselho debateu, fez apreciação etc. e aprovou. E assim foi aprovado o Plano. (SG A, 2012).*

Ao atribuir a apenas alguns “iluminados” a capacidade de pensar sobre o assunto, cabendo aos demais somente tomar conhecimento, podemos inferir que não há um planejamento participativo. Percebermos, também, que o grupo de trabalho que contribuiu para elaborar o documento era restrito, como pudemos analisar a partir dos nomes de colaboradores constantes na contracapa do documento. Uma estratégia que elitiza a discussão e resume a participação à informação, a tomar conhecimento, mas não opinar; além do que, passa o entendimento de que a “voz” dos dirigentes era a “voz” da comunidade. Pensamos, com isso, que os dirigentes representaram a si mesmos e concordaram com as propostas da Reitoria.

Detectamos, na Ata da 4ª Sessão Extraordinária, do CONSUN, realizada no dia 21 de novembro de 2002, uma abordagem sobre o PDI, advindo do Reitor à época, ao dizer que:

A proposta do Plano era um referencial, pois se depois algum Centro resolvesse não segui-lo, que fizesse isso. Porém, como já dissera, era ruim para a UFPA não ter plano para apresentar em todos os *fori* e que ela tinha que apresentar para poder conseguir recursos, disputar editais e assim por diante. (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002).

Como já mencionamos, o PDI dá suporte legal para que a UFPA entre no rol de disputas, de competição, como o extrato acima expõe, assim a construção do Plano foi um cumprimento de exigências externas, ferindo mais uma vez a autonomia institucional.

Em se tratando de quem participou da elaboração do Plano, o Reitor explicou que “[...] mais de três mil pessoas acessaram e contribuíram para a formulação do Plano, que já fora discutido e apresentado em todos os setores que quiseram, inclusive, os *campi*”.(UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002). Entretanto, houve discordâncias de conselheiros quanto a essa afirmação.

Dentre as falas constantes em Ata, destacamos a da conselheira docente do então Centro de Educação, ao dizer que: “[...] em primeiro lugar, não havia nada de antidemocrático

em se apresentar um documento de referência. No entanto, a preocupação que tinha era de que, efetivamente, a comunidade universitária pudesse se apropriar daquela informação.” (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002). Seguindo este pronunciamento, o Reitor afirmara que a proposta do Plano fora disponibilizada na internet e discutida entre os dirigentes. Entretanto, a Ata demonstra, por meio das falas dos conselheiros, que o importante era que o Conselho e a comunidade discutissem o Plano na sua íntegra e não somente o seu parecer técnico, como o Reitor encaminhara naquele momento.

Essa forma de a gestão universitária planejar a política institucional reflete o modelo de planejamento inerente ao sistema capitalista. Nesse sentido, afirma Calazans (2009) que é o capitalismo que planeja o planejamento educacional, nas últimas décadas. Enfatiza ainda que “[...] o planejamento da educação também é estabelecido a partir das regras e relações de produção capitalista, herdando, portanto, as formas, os fins, as capacidades e os domínios do modelo do capital monopolista do Estado.” (CALAZANS, 2009, p.13).

Dos nove entrevistados por nós, somente quatro participaram da elaboração do PDI, dentre os quais: o próprio Reitor, à época; uma dirigente; uma servidora técnica-administrativa, que compôs umas das comissões e que, na ocasião, trabalhava em Departamento da Reitoria; e um professor. Os demais, sendo dois estudantes, dois professores e uma servidora técnica-administrativa, não participaram. Sobre a elaboração do PDI, foi-nos informado que

*[...] poucas pessoas entraram no site, poucas pessoas postaram; não houve sugestões e opiniões; alguns gestores não se preocuparam em reunir – se não podia reunir com todo mundo, se reunia com o Conselho pra falar no que estava postos; poucos fizeram isso: eles foram a partir deles mesmos. [...] Então, cada passo que a gente fazia a gente socializava, e a forma que a gente teve pra socializar com os cinquenta, os sessenta mil da comunidade foi através da internet, blog, slides, a gente colocava na página; essa era a forma que a gente encontrou. Mas isso também não garante a participação, porque as pessoas não abrem, não veem, não entendem, acha que não é capaz. E também, pelo lado dos gestores, eles não reuniam mesmo pra falar.* (STR, 2012).

Foi um Plano criado por uma equipe elitizada e composta por membros ligados ao Reitor, como dirigentes e conselheiros, com uma metodologia de inspiração técnica e efficientista, importando o fazer, o operacionalizar a construção em lugar de promover o

debate sobre o assunto. Kuenzer (2009) afirma que o planejamento não requer apenas uma questão de metodologia, porque, sobretudo, tem um aspecto político inerente. Argumenta a autora que um plano democrático requer a transformação da realidade, e assim, um novo projeto de sociedade requer uma metodologia que caminhe para isso.

Entendemos que os gestores do planejamento estratégico, na UFPA, usaram velhos métodos de delimitar a participação em torno que políticas consensuadas, como confirma o Sujeito docente C.

*[...] na realidade, o PDI, ele foi pouco discutido, ele já chegou pronto e encadernado pra gente apreciar e ver se tinha discordância ou não e passar. Por que o PDI foi pedido... Ele não foi construído como... A gente tem todas as críticas pro Regimento e o Estatuto, mas o Regimento e o Estatuto se levou... Não sei nem quantas reuniões foram necessárias, e o PDI não [...] foi um material descido pra cada Unidade, chegou pelo protocolo... O PDI da instituição [...] não houve tempo hábil, foi só uma exigência de que a gente tinha que fazer um Plano de Desenvolvimento Profissional. Aí, naquele momento, eu acho que o Reitor designou pra uma comissão pra redigir, e foi aprovado. (SD C, 2012).*

Sem a discussão devida pela comunidade acadêmica, o Plano foi apresentado como ponto central de apreciação, segundo a Ata da 4ª Sessão Extraordinária do CONSUN<sup>84</sup>, do ano de 2002. Destacamos da Ata o seguinte trecho do parecer da relatora, que nos chamou a atenção quanto ao aspecto da participação: “[...] O Plano de Desenvolvimento da UFPA, para o período de 2001-2010, reflete um exercício de gerenciamento integrado de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, alicerçado numa ampla discussão entre os setores da comunidade acadêmica [...].” (UFPA: CONSUN, Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002).

Ao contrário do que a relatora afirma, os dados evidenciam que não houve ampla discussão. Há discordâncias entre as falas anteriores dos sujeitos e esta, do documento. Na visão da relatora do processo, o feito pautou-se por um exercício da gestão gerencialista, mas que permitiu a participação. De acordo com Groppo (2010), gerencialismo e participação são aspectos diferentes e não dialogam entre si, uma vez que a participação nos moldes gerenciais se reduz à operacionalidade e não inclui o pensar sobre a concepção.

Segundo a relatora, a justificativa para o Plano foi a seguinte:

---

<sup>84</sup> Essa sessão foi realizada no dia 21.11.2002, e o assunto entrou em pauta por meio do Processo nº 014506/2002, de interesse da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN).

Resultado de um planejamento que se impôs pela necessidade de *racionalizar recursos* e implementar *ações eficazes*, o Plano ora apresentado constitui-se um apontar de caminhos e de alternativas que superem as limitações impostas às instituições federais de ensino e, ao mesmo tempo, satisfaçam a comunidade universitária e a sociedade em geral. (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002. Grifos nossos).

Como podemos observar, os princípios do Plano eram de cunho gerencialista e neoliberal, primavam pela racionalização de recursos, implementação de ações eficazes, como se, desse modo, pudessem sanar os problemas internos que, sob nosso ponto de vista, são causadas pela conjuntura política nacional e internacional e não apenas pelo modo como é operacionalizado.

De acordo com a sua fala seguinte, – “[...] Com base na previsibilidade de interferência dessas “realidades” no contexto institucional as decisões deverão ser tomadas e as ações executadas, eliminando-se o caráter improvisado do gerenciamento da instituição pública.” (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002) –, o Plano contribuiria para, segundo a relatora, nortear as ações e tomadas de decisões na instituição, tornando-a mais operacional e produtivista, o que a aproxima do modelo de organização social.

Da análise contida no parecer, segundo a Ata da 4ª Sessão Extraordinária, do CONSUN, de 2002, destacamos o argumento em torno do 5º Eixo Estruturante, que trata da Valorização dos Recursos Humanos; assim defendem os relatores:

Na sua função administrativa, a UFPA busca definir e implantar uma política de desenvolvimento e de fixação de recursos humanos. Um dos aspectos mais importantes refletido no Plano é o conhecimento e a descoberta de potencialidades, o despertar da criatividade de modo que os sujeitos envolvidos sintam-se valorizados e comprometidos com a missão institucional. Dentro dessa concepção, destacamos duas metas prioritárias: 1) a elevação do Índice de Qualificação Docente e a 2) criação de um Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo. O alcance destas metas implicará a criação de programas de capacitação para a gestão pública e o estímulo à formação de novos doutores para as áreas estratégicas definidas pela UFPA. (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002).

A lógica subjacente confere maior valorização ao capital humano, como potencializador do desenvolvimento da qualidade do tipo total, ao colocarem os cursos de formação para todos os profissionais, inclusive os gestores, sob essas nuances. A formação continuada recebe atenção, mas sob a ótica do produtivismo e do “eficientismo”, pois o PDI

dá margens para a construção da universidade da racionalidade técnica, onde importa fazer e não pensar, o que, para nós, é um retrocesso da autonomia e da participação política.

Sobre o aspecto da qualificação de pessoal, que ora detectamos, a servidora técnica-administrativa que assumira ter participado da elaboração do PDI respondeu, ao ser perguntada sobre o princípio da modernização, posto no Plano:

*[...] modernizar a gestão significa dizer que esse gestor precisa ter um outro olhar [...]. Inclusive eu estava participando do Fórum de Pró-Reitores, e isso estava em discussão: 'é preciso que a gente tenha um novo entendimento de como se gerir uma universidade' [...]. Então, acho que a discussão da modernização da gestão passou por essa discussão; não dá pra gente continuar a gestão numa universidade como ela fosse há dez anos atrás; tem que levar os avanços tecnológicos, os avanços administrativos, os avanços do conhecimento [...]. A modernização da gestão está dentro de um outro contexto; precisamos pensar, gerir essa universidade de uma outra forma [...]. (ST R, 2012).*

O sujeito articula modernização com qualidade, cidadania e desenvolvimento da sociedade. No conjunto das ideias modernizadoras da gestão de cunho gerencialista, essas ideias são expressões contidas nos documentos nacionais e internacionais. Necessário se faz atentarmos e percebermos, realmente, o significado delas, considerando o contexto da chamada sociedade do conhecimento e da informação que visa, sobretudo, ao fortalecimento da política neoliberal.

Chamaram nossa atenção as considerações finais do Parecer, pois as explicações dos relatores estão direcionadas para a implantação de uma nova gestão pública, como registramos a seguir:

O Plano de Desenvolvimento da UFPA (2001-2010) foi analisado como um instrumento de gestão pública, que contém fundamentos básicos para a sua operacionalização e uma dimensão acadêmica, social, política e econômica em consonância com a missão da Instituição para a concretização dos anseios da sociedade. Apresenta-se como um instrumento flexível, factível, previsível e participativo, definindo prioridades dentro dos limites das restrições que lhes são impostas e das imperfeições que lhes são apontadas, de modo a atender os interesses e objetivos da Instituição. Essa postura reflete uma preocupação dos gestores com os rumos que a UFPA deve tomar ao longo desses dez anos, a fim de alcançar suas metas e seus objetivos, e resultará na promoção de mudanças significativas. Portanto, este documento deve ser considerado como um instrumento que viabilizará nossas ações a serem executadas com eficácia e

responsabilidade, sobretudo atreladas aos compromissos assumidos junto à sociedade. (UFPA: CONSUN. Ata da 4ª Sessão Extraordinária, 2002).

A partir do enunciado, o Plano é um instrumento de gestão que estabeleceria um compromisso com a sociedade; entretanto, pela forma como foi elaborado, essa expressão não exprime uma aproximação significativa com a população.

Ao ser perguntada sobre a modernização da gestão, contida no PDI, a servidora técnica-administrativa, que assumira ter participado do processo de elaboração, respondeu:

*[...] todos os documentos, não só em termos de legislação, mas o que a gente tem escrito sobre gestão pública, nesse contexto; eles falam, eles contextualizam, e não é de agora, não, já vem de Bresser. Antes de Bresser, todos os outros vêm colocando que é preciso a gente melhorar o serviço público. O serviço prestado à sociedade podia ser melhor qualificado. [...] Então, no primeiro momento que se pensou, lá, que era uma questão pessoal, que tem muita gente que não faz nada, então, vem Collor corta pessoal [...]. Hoje, o que se quer? Não só cortar pessoal, nem é só uma questão salarial, é um todo. Não adianta só aumentar o teu salário, tem um contexto muito maior, aí, que é a pessoa. Então, a gente precisa investir na pessoa [...]. (ST R, 2012).*

Essa gestão pública que a servidora aponta é respaldada pelos documentos de cunho neoliberal, criados em meio ao advento das teorias de modernização da gestão, que centra no indivíduo as responsabilidades pelos problemas ou pelos sucessos. O funcionário competente, eficiente é aquele que muito produz para atender à demanda do mercado, caso contrário, não contribui com a sociedade; essa é a lógica. Aproxima-se do modo de gestão da produção fabril, como continua expondo a entrevistada.

*Então, numa visão muito mais sistêmica, no processo que eles estão chamando de gestão por competência [...]. Num outro contexto, mas dentro dessa configuração de gestão por competências, tem uma série de atitudes, tem a salarial, mas tem que investir no servidor enquanto pessoa, e desenvolvê-lo e aprimorá-lo [para] que, ao final, tenha um desempenho [tal] que o serviço que ele preste seja um serviço que a sociedade precise sem entrar nos méritos outros... Então, a modernização da gestão precisa entender isso: hoje, você tem o avanço tecnológico que impacta na gestão [...]. (ST R, 2012).*

Nesse modelo de gestão, o sujeito acadêmico é um operário do sistema, que precisa ter a capacidade de desenvolver seus serviços de acordo com a demanda de mercado; para isso, precisa ser flexível e polivalente em sua formação, que prima pela operacionalidade, inclusive o domínio dos instrumentos tecnológicos. Os aparatos tecnológicos são centrais na formação como na execução das atividades e se confundem, muitas vezes, com a própria modernização.

Como vimos, as ideias impregnadas da reforma do Estado, como modernização, difusão tecnológica, dentre outras que exprimem o modelo gerencialista, estão contidas nos marcos regulatórios da UFPA, planejados estes segundo os moldes neoliberais. A subseção seguinte contempla discussão sobre a aprovação do REUNI, na UFPA, que também segue essa lógica.

### 3.4.2 O REUNI, NA UFPA: AUSÊNCIA DE AUTONOMIA

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi instituído no segundo mandato do governo de Lula da Silva, por meio do Decreto Nº 6.096/2007, como explanamos em capítulo anterior; e, no mesmo ano, foi aprovado na 15ª Sessão Extraordinária do CONSUN, na UFPA.

Trazemos esse acontecimento para este momento do relato da pesquisa, por estar diretamente relacionado com a gestão universitária. Sua discussão e sua aprovação ocorreram em meio a conflitos, num cenário turbulento, gerido pela administração central que, usando de suas influências, direcionou o CONSUN para que este aprovasse sua implantação, mostrando com isso traços do modelo de gestão gerencialista.

Detectamos no tópico “Comunicações”, dessa Sessão, que a aceitação do REUNI não era unanimidade na UFPA. Um conselheiro disse que o Centro Acadêmico de Filosofia se reuniu e votou contra a adesão da UFPA ao REUNI, com o argumento de que a questão deveria ser amplamente discutida. Notamos que o pedido de vistas do processo, por outra conselheira, fora negado, sob argumentos do Reitor de que não se tratava de um processo, por isso não cabia pedido de vistas (UFPA: CONSUN, 2007).

Havia discordâncias em relação à política do REUNI e, principalmente, pela forma como estava sendo conduzida na UFPA. Os conselheiros dirigentes e representantes diversos fizeram falas contra e a favor. Percebemos que os dirigentes tinham pressa em aprová-lo, mostrando com isso que o Conselho Superior, por influência da Administração Central,

colaborava para uma prática de não autonomia em relação ao MEC e não participação da comunidade acadêmica.

Nessa Sessão, os estudantes se manifestaram com palavras de ordem, apitos e vaias, com a intenção de interrompê-la para que houvesse mais tempo para o debate nas Unidades e categorias. Mas o Presidente da sessão, desconsiderando a reivindicação, criticou esse posicionamento dos estudantes e colocou em votação a proposta do REUNI que, segundo a Ata, foi aprovada por maioria.

Importante enfatizarmos o que Medeiros (2012)<sup>85</sup> afirma sobre a elaboração desse Plano apresentado pelo CONSUN à comunidade universitária

[...] fora elaborada no âmbito do MEC, na Secretaria de Educação Superior (SESu), por um Grupo de Trabalho criado para tal fim, com membros indicados pela Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), e pela SESu, que elaborou um documento intitulado REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: Diretrizes Gerais, para orientar as universidades federais a organizarem seus planos institucionais de reestruturação e expansão. Um programa que chegava praticamente fechado, com apoio unânime dos reitores, face à ampliação de 20% de recursos financeiros que trariam fôlego aos combalidos orçamentos das universidades federais e com um adiantamento de recursos, em 2007, como foi o caso da UFPA. (MEDEIROS, 2012, p. 112).

Sabemos, portanto, que não fora uma proposta originária da UFPA, mas elaborada por comissão externa, sendo apresentada apenas para ser referendada pelo CONSUN. Sua aprovação, todavia, não ocorreu de forma passiva, mas em meio a conflitos, pois os representantes das categorias cobravam o direito à participação e o exercício da autonomia, que seria possível mediante a democratização da gestão universitária, fato que não vinha ocorrendo.

Em entrevista, perguntamos aos sujeitos se eles participaram da Sessão que aprovou o REUNI. Um declarou:

*Particpei. Era conselheiro universitário na época, e a implantação do REUNI foi um grande exemplo de golpe e autoritarismo por parte do CONSUN, para referendar um processo extremamente antidemocrático, apenas para atender às exigências da administração superior. O REUNI foi aprovado sem que a comunidade acadêmica ao menos conhecesse o projeto.* (SE D, 2012).

---

<sup>85</sup> Desenvolveu pesquisa sobre o REUNI na UFPA, defendendo sua tese no ano de 2012.

Importante notar a crítica à forma como foi aprovado: com uso de qualificativos como “golpe e autoritarismo”, criticaram-se aqueles que negaram a participação dos acadêmicos e permitiram que o Conselho acatasse a solicitação do MEC. Entendemos que a gestão na condução da discussão poderia ser aberta ao diálogo para que a comunidade entendesse e se posicionasse, pois os reflexos da implantação dessa política na UFPA seriam percebidos ao longo da vida acadêmica. Outro entrevistado declarou:

*Particpei quando eu era do IFCH. Nós votamos que o IFCH não participaria, mas só que a discussão lá não foi por Unidade. Foi encaminhado se a instituição ia participar ou não. E aí, o voto da maioria dos conselheiros foi pela instituição participar. [...] Nós chamamos uma ampla reunião na Unidade pra discutir com os alunos, com os professores, e a Unidade foi contra, [entendemos] que a instituição não deveria [participar]. Só que os outros representantes de Unidade... Nem todos tinham tirado o seu posicionamento da forma mais democrática, ouvindo as pessoas, e votaram pelas posições do próprio Conselho, do Conselho da Unidade. É o que gerou a instituição assinar. (SD C, 2012).*

Percebemos, aqui, que o Conselho da Unidade também não respeitou a decisão da maioria dos sujeitos, privilegiando a sua própria vontade. Ao fazermos a mesma pergunta a outro representante discente, que havia participado, ele respondeu:

*Foi também conturbado, porque a gente entendia o REUNI como parte da implantação da Reforma Universitária [...]. Então, era esse o debate que a gente fazia: a gente expandir sem qualidade [...]. O que aconteceu? Ele [o Reitor, à época] jogou pra sociedade que nós éramos contra a expansão [...]. Nós queremos que o filho do pobre entre na universidade. É muito bom que se ampliasse, [...] mas não era isso, era entrar a qualquer custo, cumprir metas, enfiar números. Esse era um debate caloroso, mas acabou sendo implementado [...]. Nós queríamos estrutura física, nós queríamos professores e abertura de novas vagas. O debate de lá era ‘vamos abrir vagas e ponto final’. Então, esse era o debate em torno do REUNI. E ainda teve toda aquela manipulação pelo discurso ‘eles são contra que vocês entrem, e eu Reitor quero que vocês entrem, e o movimento aí não está querendo’. (SE F, 2012).*

Essa fala expõe preocupações em relação ao futuro da UFPA, com a aprovação do REUNI, ao mesmo tempo em que denuncia toda uma repressão ao movimento discente,

inclusive por meio da deturpação da sua imagem pública. Mostra como os dirigentes superiores usavam o poder para desqualificar segmentos importantes dessa Universidade. De outra forma, o Reitor à época, em entrevista, criticou os que não queriam aprová-lo, dizendo:

*E não queriam aprovar o REUNI de qualquer maneira? Por que? Era do governo Lula. Havia o programa do jogo partidário, na época. Tudo que vinha do Lula, aí, sou contra? Só que a universidade não deve ser também refém dos partidos políticos que são contra o governo Lula. Então, o que nós fizemos? Nós levávamos as grandes decisões para o Conselho. No caso do REUNI, invadiram o Conselho Universitário. Vários estudantes invadiram o Conselho Universitário porque eram contra e não queriam deixar o Conselho decidir. Imagine! Em nome da democracia! Qual democracia? Houve gritaria. Eles tinham representantes no Conselho, mas eles sabiam que a maioria no Conselho aprovaria o REUNI, porque não tinha como não aprovar um programa daqueles [...]. E não obstante a invasão, a truculência etc. etc., nós conseguimos aprovar o REUNI. Uma hora, não queria deixar aprovar, e eu digo: ‘bom, nós não podemos ficar refém da violência’; então, eu levantei a voz e pedi para todos os conselheiros que fossem favoráveis ao REUNI que levantassem a mão ou levantassem as suas cadeiras. No meio dos gritos, todos levantaram, e dei por aprovado e coloquei em ata. Se quiserem, contestem na justiça o que fizemos agora; e não contestaram, porque não tinham razão. E assim, muitas coisas foram aprovadas nesse clima tenso, de conflito, que repercutia na universidade o jogo partidário externo. Essa que é a verdade; mas nós temos que ter pulso numa hora dessas. (SG A, 2012).*

As falas mostram divergências de posicionamento entre os grupos antagônicos que, na defesa de seus interesses políticos, buscaram justificar suas manifestações. De um lado, um representante estudantil que explana suas preocupações com o formato de universidade que ora se constituía; e de outro, um gestor que criticava suas ações, consideradas para ele como um “jogo partidário externo”.

A gestão universitária, de forma tradicional, segue os princípios de decisão unilateral, ou seja, considera o ponto de vista dos gestores presentes no Conselho e nega a participação da base, que diretamente está envolvida com a problemática acadêmica cotidiana. Portanto, aqui estamos diante de uma gestão universitária centralizadora, controladora e repressora, para a qual participação se torna sinônimo de violência e jogo partidário externo. Esse comportamento reforça o ideário contraditório de uma política que vem sendo posta em prática em consonância com o arcabouço legal neoliberal em vigência.

Explicitado de outra forma: não entendemos que o Movimento Estudantil quisesse rejeitar a proposta, pois deixavam claro que queriam participar da sua discussão e colaborar para que expressasse a real necessidade da UFPA. Entendemos que a reação, com tal manifestação, foi a forma encontrada para serem considerados como sujeitos importantes pelo Conselho Superior. Entretanto, não foi esse o entendimento que o Reitor teve; ao contrário, negou a reivindicação desse seguimento.

Perguntamos ao Presidente da sessão, à época, se houve participação nas discussões de implantação do REUNI, aqui na UFPA, e ele disse:

*No caso do REUNI, ele foi uma construção coletiva do MEC com as universidades, não foi um projeto de cima para baixo. O REUNI incorporava grandes aspirações históricas da universidade pública brasileira, que eram reivindicações, inclusive, do movimento docente e discente, como a expansão da universidade, a abertura de novas vagas de concurso, a interiorização da universidade, maior investimento. (SG A, 2012).*

Na sua fala, fica notório que é um discurso voltado para mascarar uma real situação, pois as outras falas aqui expostas desmistificam a participação que ele procura transparecer para nós. Entendemos que a participação foi restrita ao Conselho, sendo os conselheiros os que realmente agiram com autonomia como representantes de categorias, enquanto os dirigentes demonstravam forte concordância com o posicionamento da Administração Central e com o MEC.

Recordando-se desse momento de aprovação do REUNI, dentre outros que ocorreram sob o mesmo método excludente, um conselheiro expôs:

*[...] E por ser uma questão que administração toma como muito cara pra aprovar, tanto que aprovou numa circunstância muito problemática, em tumulto... Não só em momento como esse, mas em procedimentos, coisas básicas... Aí: 'quem é favorável permaneça como está' – a gente sempre batia nesse método [...]. Foi um exemplo mais extremo desse método. Um tumulto acontecendo e, de repente, foi votado em circunstâncias bastante problemáticas. Essas manifestações assim mais forte dos estudantes, subindo na mesa e gritando, acho que foi fruto de uma indignação muito grande por aquela condução de articulações, formando uma maioria pra chegar ali, com tudo aprovado sem tentar discutir. A democracia abre espaço pra se falar contra, mas o pessoal já estava assim com a sensação que já tinha muita gente de voto fechado ali. Enfim, acho que isso foi um*

*elemento que causou essa indignação e protesto muito exacerbados, que acabou levando à aprovação dessa forma. (SD B, 2012).*

Esse sujeito, demonstrando uma leitura política sobre democracia e participação na UFPA, discorda da condução do CONSUN, em situações polêmicas e conflituosas; critica, ainda, o fato de que a democracia ocorre em nível de discurso, uma vez que até o voto dos conselheiros já vinham fechados em torno de determinada proposta que, geralmente, era a defendida pelo Administrador Central.

Com isso, argumentamos que o REUNI, por ser um programa institucional, deveria ser planejado pelos sujeitos acadêmicos, após séria avaliação da realidade da UFPA, para daí extrair suas demandas, necessidades, e delinear os seus rumos. No entanto, seu percurso não se diferenciou das outras ações planejadas, uma vez que, pela postura centralizadora da gestão, fora validada uma participação restrita e negada a margem de autonomia institucional. Desse modo, podemos afirmar que a concepção do modelo em curso é revestida dos princípios gerencialistas e se distancia de um projeto emancipatório.

No capítulo seguinte, analisamos, a partir das informações obtidas pela observação direta nos Conselhos Superiores, a atuação do CONSUN, CONSAD e CONSEPE, destacando os aspectos da participação e da autonomia na política interna da UFPA.

#### 4 GESTÃO, AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO, NA UFPA: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS SUPERIORES

*Seu caráter crítico implica que investigação, embora partindo da observação imediata, aí não se detenha, mas busque captar, pela mediação da atividade reflexiva, as múltiplas determinações dos fenômenos que procura estudar.*

(PARO, 2008, p.13).

A assertiva de Paro (2008) nos instiga a identificar, a partir de observação, a atuação dos Conselhos Superiores da UFPA (CONSUN, CONSEPE e CONSAD), e sobre isso refletir criticamente, buscando detectar e compreender como estes vêm desenvolvendo, na prática, a participação e a autonomia institucional e como se relacionam à gestão universitária, principalmente, quando tratavam de assuntos polêmicos em meio às determinações contextuais.

Os Conselhos Superiores, no âmbito da gestão central da UFPA, expressam a forma como vem sendo gerida a política interna da instituição. Nessa direção, no período de setembro/2010 a setembro/2011, fizemos a observação *in loco* nas sessões dos Conselhos Superiores.

Temos como entendimento que, na estrutura administrativa, os Conselhos Superiores podem concretizar a política interna com maior ou menor autonomia, bem como maior ou menor grau de participação. Desse modo, os espaços deliberativos são instrumentos de poder que expressam ideologias e assumem posicionamentos políticos.

Sendo os Conselhos espaços políticos de participação coletiva, pensamos, inicialmente, que neles estariam Conselheiros indicados por suas bases, para representarem os interesses acadêmicos destas, portanto, exerceriam um importante elo entre as Unidades ou movimentos sociais e a gestão superior. E, sobretudo, esses Conselheiros gozariam de autonomia, mesmo se limitada, como expõe a legislação, para tomarem as decisões pertinentes à instituição.

Isso nos instigou a desvelar de forma crítica os posicionamentos assumidos, as alianças estabelecidas, os conflitos e contradições gerados, principalmente em relação a

assuntos polêmicos que, nos documentos, não estão claros, que se destacaram nas falas de alguns entrevistados e que, portanto, suscitaram aprofundamento.

Desse modo, a observação buscou contribuir para a superação da aparência imediata do objeto e se encaminhar para o conhecimento de sua essência. O que suscitou considerar a concretude da materialidade contextual, na qual a concepção de gestão assumida está assentada não de forma estanque, mas dinamicamente construída.

O presente capítulo apresenta a análise das observações, pontuando as questões que mais se destacaram e, no decorrer da sua abordagem, serão retomados alguns pressupostos teóricos com o objetivo de buscarmos estabelecer, o mais claramente possível, um diálogo com os aspectos e conceitos relacionados à gestão democrática, com participação e autonomia, correlacionando os apontamentos teóricos com a prática materializada.

Como fontes de informação, além dos dados coletados na observação, que foram sistematizados e categorizados, utilizamos destaques das falas de alguns sujeitos entrevistados<sup>86</sup> e, ainda, trechos das atas das sessões realizadas durante o período que ressaltam aspectos polêmicos e conflituosos em meio aos embates ocorridos nas sessões dos Conselhos Superiores e ajudam no entendimento do assunto abordado.

Importante frisar que, em cada sessão, a pesquisadora, valendo-se de um diário de campo, fez anotações dos aspectos, que no seu entendimento, são relevantes para a pesquisa e que, posteriormente, foram selecionados, categorizados e analisados juntamente com outras informações advindas das fontes citadas anteriormente.

Dentre os pontos sobre os quais buscamos maior detalhamento temos: – o nível de participação dos Conselheiros; – se, de fato, demonstram representar seus pares; – como os Conselhos decidem sobre assuntos importantes e polêmicos; – se a comunidade acadêmica é, de fato, consultada em relação aos assuntos que a atinge diretamente; – se a comunidade acadêmica tem conhecimento e assume as deliberações dos Conselhos; e – de modo geral, como é a dinâmica das reuniões dos Conselhos.

Estruturalmente, o capítulo apresenta as seguintes subseções: 4.1 O CONSUN: centralidade e consenso; 4.2 A participação técnica e operacional do CONSAD; e 4.3 A representatividade e a participação no CONSEPE.

---

<sup>86</sup> Identificados conforme anunciamos no Capítulo 3.

#### 4.1 O CONSUN: CENTRALIDADE E CONSENSO

No período de observação, o CONSUN realizou duas sessões ordinárias e uma extraordinária<sup>87</sup>, no ano de 2010; e no ano de 2011, foram quatro sessões, das quais uma ordinária e três extraordinárias<sup>88</sup>.

Na primeira sessão do CONSUN<sup>89</sup> do ano de 2010<sup>90</sup>, como assunto polêmico, na Ordem do Dia, foi apresentado o Relatório de Gestão da FADESP-2009. Percebemos uma atuação presente e atenta de poucos Conselheiros quanto à importância de tal assunto, que está relacionado à privatização da Universidade. No entanto, essa não é a prática de todos os Conselheiros, pois o trecho seguinte enfatiza o que uma entrevistada expressa ao ser perguntada sobre a forma de atuação dos Conselheiros.

*As nossas representações daqui do Instituto consultam os pares, eles colocam, é divulgada na rede a agenda das reuniões, pra todo mundo tomar conhecimento; quem quiser se manifestar se manifesta, mas eles têm conhecimento. A professora [...] faz sistematicamente isso, de colocar à disposição de todos a pauta do Conselho. Isso é importante, mas também é importante que os professores se interessem e queiram participar, porque, na maioria das vezes, a gente coloca, chama e são poucos os que se manifestam. Eu não sei se há uma sobrecarga de atividade ou um desinteresse; por outra qualquer razão, o fato é que são poucos os que realmente participam. (SG T, 2012).*

Uma atuação representativa que, segundo Gohn (2010), busca externar os interesses políticos do grupo que representa; portanto, não age de forma isolada ou representante de si mesmo, com seus objetivos particulares, pois os desejos que prevalecem são os da coletividade. Visa, com isso, divulgar o trabalho e convocar os demais membros de seu grupo

---

<sup>87</sup> Sendo as ordinárias nos dias 10.09.2010 e 16.12.2010, respectivamente, e a extraordinária, no dia 05.10.2010.

<sup>88</sup> A ordinária foi no dia 20.01.2011 e as demais, nos dias 29.03.2011, 04.08.2011, 19.09.2011, respectivamente.

<sup>89</sup> Observamos que, entre os Conselheiros, encontravam-se gestores de *campi* e Institutos, representantes docentes, representantes da ADUFPA, SINDTIFES, representantes dos servidores técnico-administrativos e cinco representantes discentes, além do Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores.

<sup>90</sup> Na segunda sessão ordinária, em 2010, não houve assuntos polêmicos, pois os informes, de forma geral, foram sobre: o Processo Seletivo para a graduação; bolsas da CAPES; término do mandato da Câmara de Legislação e Normas (CNL); Programas de Pós-Graduação aprovados pela CAPES; aprovação de processos de criação de Faculdade e Institutos; alteração de Regimento de *Campi*; e apresentação da resolução sobre a organização e estrutura do CTIC.

a também se sentirem participantes, pois, como expõe acima o destaque, poucos são os que realmente se sentem sensibilizados a contribuir.

A impressão que tivemos sobre uma participação quase inexpressiva da maioria dos Conselheiros se aproxima do entendimento do sujeito docente C:

*[...] Às vezes, as pessoas chegam aos Conselhos e não leram [os materiais da reunião]; então, votam no Conselho muito em função dos pareceres que são dados e são poucos os que questionam os pareceres, porque, pra questionarem os pareceres, tem que ter acesso ao processo; pra ter acesso ao processo, ou tu tens que ir, antes, na SEGE pra pegar esse processo ou tu tens que pedir com antecedência, pegar e, depois, fazer a leitura pra ver se o parecer é compatível com o que está escrito no processo [...]. (SD C, 2012).*

De acordo com a entrevistada, a participação que ocorre é superficial. Os assuntos em pauta geralmente não são do conhecimento prévio dos Conselheiros; por isso, não há uma leitura antecipada e também discussão com a base, fazendo com que muitos Conselheiros concordem com os posicionamentos dos gestores superiores, sem questionamentos ou críticas.

Desse modo, ressalta-se um consenso em torno de uma política direcionada pelos gestores centrais. Mas controversamente, observamos que os gestores condutores das sessões geralmente disponibilizam o espaço para a discussão; porém, os Conselheiros, com exceção de uns poucos, não se manifestam. Com isso, vão se mantendo os “vícios acadêmicos” na relação entre os gestores centrais e o CONSUN, o que também é notado na aprovação das atas.

De modo geral, chamou-nos a atenção o fato de, no início da sessão, a ata ser colocada em discussão, mas não recebia nenhuma contribuição; e em seguida, ouvíamos a seguinte expressão do presidente: “Coloco em avaliação as atas apresentadas aos Conselheiros e Conselheiras para avaliação e posterior aprovação. Em discussão as atas. Não havendo quem queira discuti-las, então, considero aprovadas as atas.”

Uma entrevistada confirma que os Conselheiros se posicionam somente na hora de votar “permanecendo ou não como estão”, mas a partir do que eles ouvem e não do que leram. Assim diz a entrevistada ST R (2012): “Eles se posicionam, a maioria se posiciona, a partir do que eles ouvem”. Isso levanta outra discussão, que é em relação à pauta da sessão:

*A pauta, ela, na verdade, é mais discutida entre as Câmaras [...]. Na verdade, é meio que definido dentro da Câmara [...]. Agora, tem pauta que é*

*do interesse da administração e que a administração coloca como uma pauta dela – ‘então precisamos discutir sobre isso’ [...]. Algumas coisas vêm da administração superior que, é óbvio, que está no âmbito da instituição maior [...]. Então, um Conselheiro que não tá muito atento a isso... Aí, não lê os pareceres, não lê a pauta... Aí, vem e fica só como figurante do processo e, às vezes, não tem nem condições de discutir. (ST R, 2012).*

O não acesso antecipado à pauta gera uma série de situações que colaboram para uma participação passiva e de concordância com as opiniões dos Conselheiros que a organizam e, principalmente, com o voto do relator advindo da Câmara que fez a análise do processo, indicando, com isso, que, se há, de fato, alguma discussão, essa ocorre no âmbito das Câmaras. Todavia, o que observamos é que essas instâncias apresentam, geralmente, relatórios e pareceres técnicos que não se contrapõem à política da atual gestão universitária.

Ao serem perguntados se o Reitor e os Pró-Reitores influenciam na votação, dois entrevistados responderam o seguinte:

*É porque tem o debate que, muitas vezes, os argumentos apresentados - é uma coisa que acontece muito na universidade - são da inevitabilidade... As pessoas tentam traduzir “uma certa” posição política, tentando identificar isso como uma posição técnica [...]. Então, é claro que uma argumentação bem elaborada, bem construída, [...] ela influencia nas votações. (SD B, 2012).*

Existem diversificadas formas de influenciar discussões e aprovações, umas mais claras e outras nem tanto. Sob a falácia da necessidade técnica, posicionamentos políticos são manifestados. Daí ser necessária acurada atenção para se perceber qual a lógica de política educacional os argumentos defendem para a UFPA. Já a sujeito docente C, em relação à postura da gestão central nas sessões do Conselho, analisa:

*Eles não estão votando, mas eles fazem fala de defesa [...]. O argumento do Maneschy é que eles não votam pra não influenciar, mas eles defendem. Além disso, o também ‘não votar’ é uma falta de comprometimento; quer dizer, eles jogam a decisão pra maioria dos Conselheiros que estão votando, não porque estão copiando o voto deles, mas o voto deles expressa a defesa que os Pró-Reitores fizeram daquela proposta. Então, pra ser coerentes, eles não deviam nem votar e nem defender, eles deviam se abster de qualquer fala; mas não: sempre tem defesas de Pró-Reitores feitas em cima de*

*questões; eles não votam, mas o Pró-Reitor que está defendendo isso joga pra plenária, e a plenária fecha com as defesas. (SD C, 2012).*

Percebemos, mais uma vez, que ocorre influência na relação entre os Conselheiros e os administradores centrais, que buscam interferir, de forma sutil; e, por outro lado, a maioria dos Conselheiros segue os argumentos expostos pelos dirigentes superiores, demonstrando atrelamento e falta de autonomia ao se posicionarem sobre as questões apresentadas.

Sobre a relação das Câmaras com os administradores centrais, um sujeito declarou:

*Então, [...] são dirigidas pelos Pró-Reitores específicos, e elas são compostas por representantes docentes, discentes e técnicos [...]. A principal atribuição das Câmaras é avaliar os assuntos e emitir um parecer que vai ser votado na reunião do Conselho Superior [...]. Eu vejo uma relação direta entre a forma de gestão e a atuação das Câmaras porque, mesmo se a administração superior não vá votar nos Conselhos, mas eles estão presidindo as Câmaras [...]. Mas eu sei que eles têm papel importante nas decisões de parecer dentro de cada Câmara. (SD C, 2012).*

Como percebemos, os administradores centrais podem exercer influência sobre os encaminhamentos das análises emitidas pelas Câmaras, caso assim desejarem, pois, mesmo se não votam (no caso da gestão atual) nas propostas apresentadas em plenário, eles as defendem, o que requer maior atenção e cuidado dos Conselheiros para os assuntos discutidos e votados.

Voltamos, entretanto, ao encaminhamento do processo relativo ao *Relatório de Gestão da Fadesp 2009*, em apreciação na Sessão citada anteriormente. Dentre os Conselheiros, a representante docente do ICED que, segundo nossa visão, é uma das vozes ativas no Conselho, solicitou “pedido de vistas” para melhor poder analisá-lo, o que foi concedido, não sem resistências pelos Pró-Reitores e alguns dirigentes presentes. Assim sendo, o assunto voltaria para a pauta em outra ocasião. Uma atitude correta diante da importância do assunto, que traz como discussão de fundo a relação entre público e privado dentro da UFPA. Segundo Chaves (2005), com a reforma do Estado, várias formas de privatização do público vêm sendo defendidas pelos grupos hegemônicos, contribuindo para distanciar a universidade do seu objetivo de atender a demanda social.

Na sessão seguinte, o assunto do *Relatório de Gestão da FADESP* voltava à pauta, e o Diretor Geral, juntamente com o Diretor Adjunto dessa Fundação compareceram. A partir de

questionamentos emitidos por poucos Conselheiros, mas de forma efetiva pela representante docente do ICED, esses sujeitos buscaram esclarecer algumas questões e, por fim, o relatório foi aprovado pelos Conselheiros.

Afirma Hypólito (2008, p.64) que “[...] a partir de objetivos neoliberais e requisitos de reestruturação produtivas do capitalismo, houve uma reconfiguração do poder do Estado e uma reconstrução da das fronteiras entre as esferas públicas e privadas.”

O assunto *FADESP* é preocupante por expressar a relação público-privada na instituição, além de estar localizado no bojo das políticas que aproximam a universidade das relações mercantilistas, difundidas, principalmente, com a reforma do Estado neoliberal.

Por termos mencionado assunto relacionado à *FADESP*, aproveitamos este momento do presente texto para abordamos a Sessão, ocorrida no dia 10 de agosto de 2011, que também traz essa temática, pois o assunto central foi o Processo nº 023844/2011, que tratou do Recredenciamento da *FADESP*, da Aprovação do Relatório de Atividades de Gestão 2010 e Referendamento do seu Estatuto e Recredenciamento da *FADESP* como Fundação de Apoio da UFPA.

Após a leitura, foi pedida quebra de interstício, mas uma Conselheira se contrapôs e pediu trâmite normal, porque ainda não havia sido feita leitura e apreciação minuciosa do Relatório. O pedido de dispensa de interstício foi aceito, e seguiu-se a discussão da matéria que recebera críticas, por alguns Conselheiros<sup>91</sup> que não concordavam com qualquer forma de privatização das universidades; mas também houve defesas a favor do Relatório de Gestão da *FAPESP*.

Sobre a quebra de interstício, ouvimos do Sujeito Docente C a seguinte explicação:

*[...] toda vez que iam quebrar interstício, eu me posicionava contrária; acho que quebra de interstício está muito vulgarizada dentro do Conselho: por qualquer motivo, querem quebrar interstício; por qualquer motivo, querem quebrar interstício pra assuntos que podem ser deixados pra outra ocasião, mas, geralmente, é encaminhado pela bancada ou por alguém que tem um interesse imediato por aquela pauta. Há um aligeiramento que não deixa os Conselheiros terem ao menos a possibilidade de poderem fazer uma análise mais séria do documento dentro do assunto que vai ser abordado. Então, realmente a quebra de interstício está ficando rotineira. Toda vez que eu*

---

<sup>91</sup> Notamos que os sujeitos que questionaram foram, principalmente, os representantes dos servidores, representantes dos estudantes e, como principal protagonista, a representante docente do ICED.

*estava no Conselho e que pediam pra quebrar interstício, eu me posicionei contrária.* (SD C, 2012).

A quebra de interstício<sup>92</sup> significa impor um aligeiramento no processo de aprovação ou não da matéria, o que pode acarretar a não discussão e a aprovação automática, sem a devida apreciação. Desse modo, pode aprofundar o nível de descompromisso dos representantes no Conselho com suas bases, contribuindo, assim, para que a gestão se distancie da concepção democrática com participação e autonomia.

O assunto em tela *Relatório da FADESP 2010* foi bastante polêmico, pois houve Conselheiros a favor e contrários. Uma das Conselheiras ressaltou a necessidade de o Relatório esclarecer, com detalhes, o montante de recursos gerenciados pela FADESP. A defesa do Relatório, tal como se apresentava, foi tomada pelo Conselheiro relator, que disse ser a demonstração contábil apenas um dos itens do Relatório de Gestão, por isso a intenção da Câmara de Legislação e Normas era fazer uma análise de apreciação jurídica do documento, uma vez que a UFPA tem órgãos de controle com a competência específica de analisar a prestação de contas da Fundação. (UFPA. CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2011).

Um dos representantes discentes se posicionou, expressando seu entendimento sobre a importância da Fundação para o desenvolvimento da pesquisa e da extensão na Universidade, mas concordou com o posicionamento de se apurar de forma criteriosa e imparcial as lacunas e questionamentos em relação ao Relatório de Gestão. Outro Conselheiro disse que “[...] a FADESP é indispensável, na medida em que proporciona uma contribuição fundamental para a implementação de diversos projetos junto à UFPA.” (UFPA. CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2011). E outro Conselheiro argumentou que a competência para a análise das contas administrativas da Fundação cabia ao Conselho e elogiou a gestão da FADESP como séria, responsável e capacitada e adjectivou “[...] a FADESP como uma instituição parceira da UFPA, o que possibilita a realização de inúmeros programas e projetos de relevante interesse social. (UFPA. CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2011).

O relato acima mostra que a existência da Fundação tem aceitação de Conselheiros gestores que a concebem como parceira da instituição, porém não estão atentos ao fato de a presença da FADESP produzir o enfraquecimento do setor público e gratuito, além gerar outros problemas para a instituição. Com isso, percebemos que a gestão da UFPA vem, desse

---

<sup>92</sup> Detectamos que a dispensa de interstício é uma prática recorrente também nos demais Conselhos.

modo, reforçando a política defendida pelos marcos regulatórios do governo central e dos organismos internacionais no sentido de encaminhar a universidade para o mercado, como vimos no terceiro capítulo.

Os Conselheiros mais críticos e atuantes solicitaram que o Relatório e o parecer respectivo mostrassem uma síntese dos recursos captados e o montante do superávit adquirido pela Fundação, para proporcionar uma melhor compreensão do documento, bem como para se ter claro o destino dos recursos provenientes do superávit obtido pela FADESP, em 2010.

Esse posicionamento teve adesão de um representante dos servidores técnicos que estava preocupado em entender a origem e a destinação dos recursos gerenciados pela Fundação e solicitou outra sessão extraordinária somente para essa discussão. Um dos representantes discentes também contribuiu para o debate e defendeu a necessidade de se detalhar a arrecadação e o destino do superávit obtido pela Fundação, para fins de investimento na UFPA.

Essa postura foi apoiada por alguns Conselheiros; porém, a maioria votou favoravelmente ao parecer apresentado, após pronunciamento de gestores, como um Coordenador de Campus que expressou “[...] seu reconhecimento quanto à importância da FADESP junto à UFPA, em função do que propôs a interiorização da Fundação, com o intento de atender às necessidades dos *Campi*.” (UFPA. CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2011), bem como do Diretor Executivo da FADESP, presente na reunião, que informou acerca da disponibilização, via internet, pela Fundação, de um banco de dados para acompanhamento da sua gestão financeira. Informou, ainda, que “[...] a FADESP está desenvolvendo um setor que objetiva lidar especificamente com os *campi* do interior, ressaltando em seguida a relevância da Fundação para o processo histórico de interiorização da UFPA.” (UFPA. CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2011). Isso deixa transparecer que o Conselho Superior corrobora a expansão e fortalecimento do processo de mercantilização no interior da instituição, cuja gestão, em meio à relação “viciada” entre Conselheiros e gestores centrais, exerce centralidade nessa condução.

Sobre os assuntos conflituosos, retomamos a primeira Sessão observada, no ano de 2010, pois houve uma polêmica quanto ao processo que interpôs recurso sobre o Reposicionamento dos Servidores Aposentados e Pensionistas, gerando a manifestação de descontentamento do representante do Sindicato dos servidores técnicos e administrativos e, principalmente, da representante docente do ICED, que expôs suas críticas à atual política do governo e enfatizou que a universidade precisa utilizar sua autonomia e se posicionar

autonomamente quanto ao fato. Entendemos que é mais uma mostra da concretização de uma política que reflete a organização basilar da estrutura do sistema capitalista.

Diferentemente do posicionamento dos Conselheiros citados, um Pró-Reitor se manifestou pelo consenso em torno da questão discutida, sugerindo que esta pudesse ser encaminhada à ANDIFES, que é uma associação de dirigentes universitários, porém não explicitou se esses dirigentes apoiariam os aposentados ou o governo.

Quanto à autonomia do CONSUN em relação aos gestores centrais, alguns entrevistados se manifestaram, um dos quais declarou:

*Acho que tem. Óbvio que o presidente do Conselho, que é o Reitor, ele tem um papel ali que também é político [...]. A administração tem interesses que devem ser institucionais [...]. Então, nesse contexto, eu acho que tem autonomia; ou até mesmo se eu vou concordar com esse caminho, é uma alternativa que eu tenho. Eu vejo como ter essa autonomia, porque o fato de eu concordar com a administração superior não está posto que aí tem vinculamento e uma quebra de autonomia. Assim como eu concordar com outro não quer dizer que eu esteja vinculado com aquele outro; eu não vejo isso. Eu acho que se tem autonomia. Agora, tem até o voto de abstenção pra isso; se você não quiser se marcar, você pode até se abster [...]. (ST R, 2012).*

O excerto acima nos transmite distanciamento entre o pensamento da entrevistada e a prática observada, uma vez que não detectamos autonomia entre a maioria dos Conselheiros e gestores centrais. De forma geral, os Conselheiros votam na proposta apresentada pelos dirigentes, e não percebemos esforços para exercerem a autonomia.

Diferentemente do sujeito anterior, outro fez a seguinte avaliação: “*Eu já me manifestei várias vezes, dizendo que a autonomia da Universidade está sendo rasgada. Estamos cada vez mais perdendo autonomia [...].*” (SG T, 2012). A prática impregnada na universidade, nas últimas décadas, reforça a política externa, de modo que, internamente, é assumida para si como alternativa mais viável, sob consentimentos da gestão universitária. Por sua vez, o Sujeito Docente B disse:

*[...] a postura de um determinado dirigente acompanhar a política do MEC pode favorecer um olhar mais atento do MEC pra uma demanda [...]. Então, acaba que, dessa forma, ele pode prejudicar esse aspecto da independência, da autonomia [...]. Eu acho que, primeiro, a autonomia tem uma relação*

*direta com a democracia [...]. Se existem Conselheiros realmente dispostos a dialogar e a refletir bastante com sua base; se tenho uma base interessada em dialogar, em refletir e passar diretrizes, passar, enfim, diretrizes pros seus representantes; então, essa democracia é exercida de forma cada vez mais madura. Aí, sim, a gente consegue ter autonomia. Mas se a gente tem o peso forte da administração, se a gente tem muitos Conselheiros que, assim, por hipótese, votam por si ou votam por afinidades, aí, a gente não tem uma democracia bem madura, a gente tem dificuldade pra essa autonomia. (SD B, 2012).*

Procede a afirmação do ex-Conselheiro ao estabelecer relação entre participação, autonomia e democracia. Uma participação desatrelada, que reflete a autonomia que, por sua vez, gera condições de discussão entre sujeitos diferentes, mas ligados pelo compromisso acadêmico, podendo produzir a universidade da diversidade, produção intelectual e politicamente conceituada. Distanciando-se da lógica da competitividade pela competitividade individualista, própria do ideário neoliberal.

Nessas falas, encontramos divergências em alguns aspectos: o primeiro sujeito afirma a existência de autonomia no Conselho e os demais enfatizam que ela não é valorizada, embora, de modo geral, percebamos que todos reconhecem o limite imposto pela política externa para a autonomia da gestão universitária.

Ao ser perguntado sobre a autonomia, o ex-Reitor, se posicionou da seguinte forma na sessão que tratava da FADESP:

[...] a autonomia acadêmica não passa ainda de uma intenção para determinada situações, e que do ponto de vista financeiro ela carece de efetividade. Disse que tem que ter certa cautela quando tomamos essas medidas administrativas, porque a cobrança será feita pessoalmente ao dirigente da Instituição. (UFPA, CONSUN. Ata da Sessão Ordinária, de 10 de setembro de 2010).

Entendemos que a autonomia necessária às instituições, embora seja limitada pelo poder público central, muitas vezes, não é exercida mesmo no que diz respeito a alguns posicionamentos internos, principalmente dos gestores superiores, por esses assumirem compromissos que não condizem com o alargamento de um processo participativo e democrático. Verificamos que aos gestores centrais são feitas cobranças “pessoais”, o que pode pressioná-los a contribuírem para a efetivação das políticas externas.

Das sessões do ano de 2011<sup>93</sup>, destacamos a participação contínua dos representantes dos servidores técnico-administrativos e também dos representantes discentes embora, em nossa visão, sem expressividade, uma vez que foram poucas as intervenções com críticas ou propostas. Notamos a falta de disponibilidade dos Conselheiros nos momentos de recomposição das Câmaras<sup>94</sup>: ao terminar o período dos participantes, os Conselheiros não se disponibilizavam para compô-la, fosse por falta de tempo, devido às muitas demandas, fosse por outros motivos.

Queremos enfatizar que, dentre os assuntos que nos chamaram a atenção nessas sessões, destaca-se uma discussão sobre a criação do Campus de Capanema, pois houve uma pequena discordância entre os Conselheiros, pois alguns defendiam a substancial contribuição dessa Unidade, que foi criada devido à necessidade social da região na qual está implantada, e outros discordaram da forma como vinha sendo implementada, pois, segundo eles, sem a devida infraestrutura, o que acarreta problemas atuais.

Compreendemos, todavia, que a consolidação da Universidade, como referência em qualidade educacional para a região na qual está assentada, passa também por medidas estruturantes e provimento dos demais aspectos para a sua funcionalidade. Verificamos que, de forma geral, a administração superior concordou com essa forma de expansão, pois na Ata da 1ª Sessão Ordinária de 2011, do CONSUN, o Conselheiro Pró-Reitor de Extensão expressou sua concordância com tal ato, ou seja, criação dos *campi* e, posteriormente, a criação de metodologia para expandi-lo.

Entendemos, com isso, que ficou subtendido que, para a administração central, é importante criar as Unidades; e à medida que os problemas decorrentes da falta de infraestrutura, poucos professores, etc. vão incidindo sobre as atividades acadêmicas, as soluções serão almejadas, embora, muitas vezes, não sejam encontradas e materializadas. Com isso, vimos, de um lado, a falta de maior atenção dos gestores para com os cuidados necessários na expansão da universidade e, de outro, percebemos o interesse em atender à política vigente de expansão sem as devidas condições.

Ainda, nessa sessão, houve a abordagem de outro assunto polêmico, quanto ao encaminhamento de greve dos servidores técnico-administrativos das IFES. A representante

---

<sup>93</sup> De modo geral, os assuntos tratados nas sessões, eram Processos sobre a criação de Instituto, Plano de Reestruturação de Unidade, Aprovação de Regimento Interno, Recurso contra decisão do CONSEPE ou Colegiados de Unidade, aprovação do Plano Anual de Atividades, título *honoris causa*, dentre outros.

<sup>94</sup> De modo especial, na Sessão realizada no dia 16 de outubro de 2010.

dessa categoria no CONSUN, que também pertencia ao comando local de greve, sugeriu que se colocasse o assunto como um ponto para que o Conselho se posicionasse sobre o assunto. Dentre seus argumentos, a Ata da Sessão destaca o seguinte:

[...] Informou que, na atual conjuntura, trinta e nove universidades brasileiras encontram-se paralisadas, em posicionamento contrário à Medida Provisória nº 549, que prevê o congelamento dos salários do funcionalismo federal até 2019, e ao Projeto de Lei nº 1749/2011, que cria a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A., dentre outras reivindicações. Em seguida, ressaltou o posicionamento favorável ao movimento grevista pelas Direções do Instituto de Ciências Biológicas e do Instituto de Geociências. Finalizando sua manifestação, a Conselheira Ângela Soares solicitou o posicionamento sobre quais ações e iniciativas poderiam ser sugeridas, por parte do CONSUN, para a solução do impasse criado pelo posicionamento do Governo em tornar a greve ilegal, e a aprovação da proposta de carta aberta do Comando de Greve local ao CONSUN. (UFPA. CONSUN. Ata da 2ª Sessão Extraordinária, 2011).

Observamos que alguns Conselheiros apresentaram comentários sobre o assunto. O Reitor se posicionou dizendo que apoiava a decisão dos servidores, por existir a legalidade da greve; informou que não autorizou a procuradoria a entrar na justiça contra a legalidade da paralisação dos servidores; esclareceu que esse posicionamento não partiu da Reitoria e sim da Advocacia Geral da União, pois, se assim fosse, isso feriria fortemente a autonomia universitária.

A discussão do assunto gerou polêmica, pois o Reitor sugeriu que a greve fosse discutida em momento específico e foi contra os Conselheiros se posicionarem a favor ou contra o documento de posse da representante do comando de greve dos servidores. Houve Conselheiro que defendeu a discussão dos temas postos em pauta, devido aos prazos a cumprir; o representante dos estudantes defendeu que a carta do comando de greve fosse lida, e um terceiro Conselheiro defendeu que a pauta primeira fosse vencida. Esse foi mais um conflito que percebemos no âmbito colegiado da gestão universitária marcada por discordâncias e posturas diversas sobre o rumo a ser adotado.

O Presidente propôs disponibilizar uma Nota Oficial do CONSUN, na qual 1) constasse a posição oficial da UFPA, afirmando sua contrariedade quanto ao pedido de ilegalidade da greve pela AGU; 2) se ressaltasse a necessidade de se reabrir as negociações entre as partes interessadas; e 3) expressasse a justiça das reivindicações dos servidores técnico-administrativos. Continuando, sugeriu a anexação da proposta de carta aberta à Nota acima

descrita. Em seguida, a proposta da Presidência foi submetida à votação pelos membros, sendo acatada por unanimidade.

Diante dos fatos acima, percebemos que os argumentos contidos no discurso da presidência da Sessão influenciaram os presentes, que acataram sua proposta de forma unânime, fazendo com que a postura da gestão interfira na prática do Conselho. Na subseção seguinte, discorreremos sobre o CONSAD.

## 4.2 A ATUAÇÃO TÉCNICA E OPERACIONAL DO CONSAD

No período de observação no CONSAD, este Conselho realizou duas sessões, em 2010<sup>95</sup>, e cinco sessões ordinárias, em 2011<sup>96</sup>. Na primeira sessão<sup>97</sup>, dentre os assuntos abordados, destacamos a informação sobre as obras construídas com a verba do REUNI, referente ao repasse do ano de 2010, porém sem detalhamentos. As Câmaras de Assuntos Administrativos (CAA) e de Assuntos Econômico-Financeiros (CAEF) e a Comissão Especial de Eventos apresentaram assuntos de suas naturezas e condizentes com a rotina da vivência acadêmica. Os assuntos, com poucas exceções, não geraram polêmica, mas foram ouvidos e acatados com passividade e concordância geral.

Na 6ª Sessão Ordinária, em 19 de novembro de 2010, chamou-nos a atenção o informe advindo do Vice-Reitor, ao dizer que, no dia anterior (18/11/2010), havia assinado, em Brasília, o Acordo de Cooperação entre a UFPA e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), para a implantação do novo Sistema de Informação Gerencial, Administrativa e Acadêmica da UFPA. Disse, ainda, que,

[...] com esse acordo de cooperação, nós vamos passar a usar o sistema da Universidade Federal do Rio Grande do Norte dentro de uma rede de universidades que fazem parte desse acordo de cooperação: Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal

---

<sup>95</sup> Em 08 de setembro de 2010, ocorreu a 5ª Sessão Ordinária, e a outra, em 19 de novembro de 2010, sendo esta a 6ª Sessão Ordinária.

<sup>96</sup> Nas seguintes datas, respectivamente: 20.01.2011; 29.03.2011; 18.05.2011; 06.07.2011 e 20.09.2011. De modo geral, nas reuniões compareceram os gestores superiores, coordenadores de *campi* e institutos, representantes dos servidores, dos discentes e dos sindicatos dos docentes.

<sup>97</sup> Chamou a atenção o fato de todas as sessões iniciarem pela apreciação da Ata da reunião anterior, sendo ela aprovada de forma automática, sem questionamentos ou acréscimos, assim como ocorreu no CONSUN.

do Recôncavo, Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal do Ceará, Universidade Federal do Pará, Universidade Rural da Amazônia, Universidade Federal do Oeste do Pará, mais algumas que eu esqueci o nome, Polícia Federal, Ministério da justiça, ministério da cultura e mais um outro aeroporto que estão adotando o mesmo sistema que é moderno, extremamente amigável e que nós já estamos com ele aqui nos nossos computadores em processo de implantação. O processo vai demorar um pouco, porque nós precisamos fazer a migração dos programas do sistema e pessoal, que nós não temos também, mas acredito que nos próximos anos nós, finalmente, teremos um sistema de informação gerencial ao todo na Universidade Federal da Amazônia”. (UFPA. CONSAD. 6ª Sessão Ordinária, em 19 de novembro de 2010).

Esse acordo estabelece estreita relação com a concepção de gestão gerencialista, que reforça os instrumentos de controle do governo sobre as instituições. Essa prática vem se alargando, gradativamente, de modo que contribui para a expansão da lógica neoliberal de intervenção do poder central sobre a política interna para que haja “cooperação” na difusão de suas propostas. Por trás dessa aparente “cooperação”, encontra-se um sistema forte e organizado de controle sobre a vida das universidades, como a UFPA.

Também nessa Sessão chamou a atenção o Processo sobre o Acordo de Cooperação entre a UFPA e o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, que tem por objetivo a implantação da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Editorações, do Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas e do Repositório Digital para Preservação e Redistribuição de Informações de uma Instituição em Formato Digital – foi aprovado sem que fosse debatido ou questionado pelos presentes.

Entendemos que é um assunto de extrema importância, por se tratar de um sistema de controle da vida de todos os servidores da instituição; expressa radical centralização e controle da gestão e reforça, portanto, o modelo de gestão gerencialista e controladora. Porém, isso não foi uma realidade na Sessão em tela, pois, segundo nossas observações, a condução se deu da seguinte forma: Ordem do Dia: “Acordo de cooperação entre UFPA e Instituto Brasileiro de Informação, ciência e tecnologia” – interessado Ministério da Ciência e Tecnologia. Após a leitura do parecer do relator, o presidente da sessão perguntou: “Alguém deseja solicitar dispensa de interstício?”. O próprio relator falou: “Eu mesmo, senhor presidente”. O presidente disse: “Então, em votação a solicitação de dispensa de interstício. Aqueles que forem favoráveis permaneçam como estão. Aprovado. Em discussão o parecer da Câmara”. Não houve discussão, e, em seguida, o Acordo foi aprovado por unanimidade. (UFPA. CONSAD. Ata da 6ª Sessão Ordinária, em 19 de novembro de 2010).

Da 1ª Sessão Ordinária do ano de 2011, destacamos que houve uma discussão polêmica sobre a aprovação do Plano de Reestruturação do Hospital Barros Barreto. Uma Conselheira expôs sua preocupação quanto à demanda para atendimento das atividades, pois, para ela, o REUNI tem a perspectiva de expandir o atendimento, mas a oferta de pessoal não se dá na mesma proporção, além de o pessoal do hospital não haver se reunido para discutir essa ampliação e reestruturação. A Conselheira disse que o assunto deve ser apresentado no âmbito do Conselho do hospital, para tomar decisões. Do nosso ponto de vista, ela demonstrou preocupação com a política de privatização porque há uma proposta do governo nesse sentido para os hospitais.

Destacamos a 2ª Sessão Ordinária do CONSAD, do ano de 2011, pois, naquele momento, houve informação pelo Presidente da sessão, que os reitores das IFES se reuniram com o (então) Ministro da Educação, Fernando Haddad, e falaram sobre diversas preocupações quanto à sinalização do governo federal no sentido de continuar com as restrições no orçamento da gestão pública.

Nesse sentido, ressaltou que o Ministro da Educação havia afirmado, com base na posição da Presidente Dilma Roussef, que as universidades federais não seriam atingidas pelas medidas de cortes no orçamento. Entretanto, informou que a UFPA recebeu uma Portaria do Ministério do Planejamento, que notificou a suspensão, por tempo indeterminado, da nomeação de todos os concursados aprovados em concursos federais.

Essa Portaria, segundo o Presidente da Sessão, indica que não estavam acontecendo as exceções afirmadas de não se proceder ao corte orçamentário. Informou que a UFPA está cumprindo as metas acordadas<sup>98</sup> por ocasião da afirmação de compromisso com o REUNI e que a expansão das vagas requer contratação de novos professores, contratações essas que estavam suspensas.

Isso nos possibilita perceber que já estávamos, na prática, colhendo as consequências da implantação do REUNI na Universidade, pois a expansão estava acontecendo, mesmo se as condições necessárias para garantir a qualidade não fosse uma realidade, reforçando, com isso, os problemas já existentes, como a intensificação do trabalho docente, dentre outros.

---

<sup>98</sup> O Vice-Reitor comunicou aos senhores Conselheiros que o item “Acordo de Metas”, do Ministério da Educação, já se encontrava disponível para *download* no site da PROPLAN, documento do qual consta uma planilha que resume todas as informações sobre as metas e ofertas de contratações na UFPA (UFPA. CONSAD, Ata da 4ª Sessão Ordinária, 2011).

Na 3ª Sessão, de 2011, algo que destacamos como importante foi o informe da Conselheira representante do ICED quanto ao Instituto a que pertence se reunir para elaborar o Planejamento Estratégico. E, também, o do representante dos estudantes sobre a realização do Seminário de Gestão do Diretório Central dos Estudantes.

Da 4ª Sessão, de 2011, ressaltamos o comunicado da Presidência de que aconteceria a I Semana de Gestão Orçamentária da UFPA

[...] onde a presença considerável dos servidores da Universidade seria importante, no sentido de aperfeiçoar a análise de sua gestão orçamentária, no intuito de auxiliar na excelência da execução do orçamento da Universidade ao final do corrente período. (UFPA. CONSAD. Ata da 4ª Sessão Ordinária, 2011).

Observa-se que, em três sessões consecutivas, tratou-se de doações de bens da UFPA para outras instituições. Notamos, também, que, geralmente, as reuniões não eram longas e suas decisões eram pautadas por questões técnicas e operacionais e de forma rápida eram aprovadas, o que nos levou a afirmar que esse Conselho expressa sua função pela operacionalidade técnica, que é um traço do modelo gerencial de gestão.

### **4.3 A REPRESENTATIVIDADE E A PARTICIPAÇÃO NO CONSEPE**

Dentre os Conselhos Superiores, foi o CONSEPE o que mais se reuniu na segunda metade do ano de 2010, totalizando sete sessões, das quais cinco foram ordinárias<sup>99</sup> e duas extraordinárias<sup>100</sup>. No ano de 2011, foram observadas nove sessões ordinárias<sup>101</sup>.

Verificamos que os assuntos de maior incidência nas pautas versavam sobre a inclusão de novos cursos de especialização, aprovação de editais, progressão funcional de professores, recurso contra resultado de seleção em concurso público, proposta de calendário acadêmico, resolução de curso de pós-graduação, regimento de programa de pós-graduação, validação de

<sup>99</sup> As realizadas nas seguintes datas: 19.09.2010; 30.09.2010; 20.10.2010; 24.11.2010 e 15.12.2010.

<sup>100</sup> As extraordinárias ocorreram em 08.10.2010 e 29.10.2010.

<sup>101</sup> Nas seguintes datas: 27.01.2011; 23.02.2011; 17.03.2011; 27.04.2011; 25.05.2011; 16.06.2011; 05.07.2011; 23.08.2011; 28.09.2011. Destacamos nas sessões citadas a presença dos representantes dos diferentes segmentos da estrutura organizacional da UFPA, dentre eles os representantes da ADUFPA e os representantes dos estudantes, bem como, dos técnico-administrativos.

experiência profissional, validação de diploma, PPC de cursos de graduação e de pós-graduação, processo seletivo, etc.

Um fato ocorrido na 8ª Sessão Extraordinária, de 08 de outubro 2010, nos chamou a atenção tratava-se de um processo de alteração da Resolução que versava sobre os cursos de pós-graduação *lato sensu*, pela UFPA. A Conselheira representante do ICED, se posicionou contra o Art. 7º ao afirmar que os cursos dessa natureza devem ser gratuitos, no entanto, vários Conselheiros defendiam a cobrança de taxas dos estudantes para frequentá-los.

Sobre essa Resolução, houve mais interferência e polêmicas e, por fim, os dirigentes superiores se destacaram na discussão e foi ela aprovada pelos Conselheiros. Quanto aos cursos autofinanciados, em relação aos quais a sugestão de uma das Conselheiras era retirá-los do referido artigo, houve uma ampla discussão na qual um dos Pró-Reitores disse que as Unidades da UFPA têm competência para analisar a questão de compatibilidade de carga horária, já que há incidência sobre esta, e a maioria dos Conselheiros votou pela manutenção da redação original (UFPA. CONSEPE. Ata da 8ª Sessão Extraordinária, 2010).

Na 8ª Sessão Ordinária, do ano de 2010, chamou-nos a atenção que nas comunicações tivessem sido apresentados 26 processos que tratavam de cursos de especialização a serem implantados na Instituição. Essa é uma atribuição da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG), que tem a incumbência de gerar parecer para, em seguida, submetê-lo ao conhecimento e à apreciação dos demais Conselheiros do CONSEPE.

Outra questão observada, nessa 8ª Sessão Ordinária de 2010, foi quanto à aprovação de cursos à distância, como o de Matemática, e a criação de laboratórios para cursos como o de Química, que estão sendo implantados nos *campi*, pela UAB, sem a infraestrutura devida. Uma Conselheira, representante do ICED, se manifestou contrária aos cursos à distância. Os demais Conselheiros votaram favoravelmente à implementação desses cursos. Quanto aos cursos à distância, também foi aprovado o Processo 041066/2009, que trata do Curso de Aperfeiçoamento e Extensão em Produção de Material Didático para a Diversidade, na modalidade à Distância.

Na 10ª Sessão Ordinária, chamaram nossa atenção duas questões: 1. A CPPG apresentou processos quanto a projetos de Curso de Especialização em Planejamento e Manejo Integrado dos Recursos Hídricos; esse é um curso à distância, sobre o qual houve algumas considerações quanto a alguns critérios de pagamento, mas não houve polêmica, e ele foi aprovado.

Os Conselheiros aprovaram projetos de Curso do PARFOR, sem que houvesse grandes questionamentos pelos presentes, pois, novamente, somente a representante docente do ICED se posicionou contrariamente.

Notamos que há uma presença constante de aprovação de cursos de especialização e seus respectivos projetos pedagógicos, bem como de PPC de cursos de graduação. Para nós, isso vem concretizando a exigência que se faz para a atualização dos currículos dos cursos de graduação, seja de Programas como o PARFOR, seja de cursos à distância, além de novos cursos introduzidos nas Unidades. Entendemos que essa cobrança vem no conjunto de exigências impostas às universidades públicas, em meio à reforma do Estado brasileiro.

Observamos que, durante uma das sessões do CONSEPE, realizada em 24 de novembro de 2010, foi esta suspensa devido a alunos secundaristas terem ocupado a sala das sessões ao se manifestarem contra a decisão do Conselho em aderir ao ENEM no processo seletivo do vestibular. Os estudantes reivindicavam que o Conselho Superior revisse essa decisão. O presidente do Conselho sugeriu que as lideranças adentrassem o recinto para expor suas ideias. Alguns Conselheiros disseram que estavam tendo suas integridades ameaçadas, não se sentindo seguros, e pediram garantias de segurança. A representante da ADUFPA sugeriu que se ouvisse uma comissão dos estudantes, mas houve bate-boca e tumulto. Por fim, os estudantes se estabeleceram no auditório da SEGE, e a maioria dos Conselheiros se retirou, permanecendo somente alguns que passaram a dialogar sobre o assunto.

Dentre os assuntos polêmicos que suscitaram discussão mais calorosa, extraímos da Ata 8ª Sessão Extraordinária de 2010, a Resolução referente a Planos Acadêmicos, pois uma Conselheira questionou que o Processo ainda não havia retornado para a pauta, bem como o fato de o Reitor não ter assinado uma matéria bastante discutida em duas reuniões e aprovada pelo Conselho e observou, ainda, que a redação final da Resolução que trata dos Planos Acadêmicos, Regimes e Horários de Trabalhos dos professores da UFPA deixou de lado um parágrafo que estava na Resolução anterior. Sobre esses questionamentos, o Reitor assumiu que não assinou por ter “[...] encontrado problemas que deveriam ser melhor esclarecidos, especificamente em relação ao Estágio.” (UFPA. CONSEPE. Ata da 8ª Sessão Ordinária, 2010).

Instigante essa situação que demonstra centralismo na figura do Presidente, que acatou o posicionamento de um único Conselheiro que demonstrou dúvidas e, por conta disso, feriu todo um processo de decisão, suspendendo a discussão, contrariando o posicionamento dos Conselheiros que haviam debatido, em duas sessões anteriores, e aprovado o assunto.

Destacamos que, na 9ª Sessão Extraordinária de 2010, ao ser informado sobre um Projeto de Lei do MEC, que regulamenta alguns tópicos da carreira de dedicação exclusiva, dentre os quais o que visa o pagamento direto de projetos, através do SIAPE; nova regulamentação em relação ao professor substituto, possibilitando que, para os cargos de Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitor, haja a possibilidade de alocação de professor substituto; nova regulamentação para a inexistência de três anos de afastamento para mestrado e doutorado; incorporação da nova classe de professores, denominada professor sênior. O assunto foi questionado pela Conselheira representante do ICED, que alertou tratar-se de um problema sério e informou que quem de fato elaborou o projeto não foi o MEC, mas o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Tal fato esse carecia de maiores debates; no entanto, o assunto não recebeu a atenção merecida por sua natureza e problemas suscitados.

Na 10ª Sessão Ordinária do CONSEPE, em 2010, chamou a atenção o posicionamento político do Reitor em relação às eleições presidenciais. De acordo com a respectiva Ata,

[...] o Sr. Presidente leu um questionamento feito pela Profª Ana Paula Vidal Bastos a todos os Conselheiros. Segundo ele, se tratava de um manifesto assinado por vários reitores de Universidades Federais, que discute a situação da educação de uma forma geral, finalizando com um apoio à candidatura de Dilma Roussef. Em resposta, o senhor presidente disse que a Revista Carta Capital não errou em não colocar o seu nome, pois o mesmo não assinou o documento. Em seguida, esclareceu que concorda com todos os pontos do manifesto, porém acredita que nenhum Reitor deve assinar documento com cunho eleitoral. (UFPA. CONSEPE. Ata da 10ª Sessão Ordinária, 2010).

Chamou-nos a atenção o fato de um sujeito do setor educacional deixar transparecer uma postura contraditória diante de um fato da política brasileira que gerará consequências para a política educacional, dentre outros setores da sociedade. Em um momento, diz concordar com todos os pontos, mas, em seguida, expressa que nenhum Reitor deva declarar o seu voto explicitamente. Acreditamos que o Reitor assume uma função política e administrativa; portanto, ele está a serviço de uma determinada política. Então, o fato de ele não assinar tal documento não significa que tenha outra proposta alternativa, mas que realmente esteja compactuando com a situação atual.

Paro (2008) analisa a tomada de consciência política, entendendo-a como imprescindível para uma participação coletiva e condizente com as lutas sociais, num processo de criação de um novo perfil institucional. Todo sujeito consciente politicamente é,

ao mesmo tempo, sujeito da história e membro de um dado grupo social que assume as respectivas ideologias e posturas; portanto, não é um ser da neutralidade, mas alguém que se constrói dialeticamente na correlação de forças antagônicas.

Destacamos que, na 1ª Sessão Ordinária de 2011, percebemos uma manifestação significativa, principalmente, para os docentes, por estar relacionada com a questão do trabalho docente e sua remuneração. Esse destaque foi da ADUFPA, que questionou os membros da Reitoria relativamente à suspensão do pagamento das férias aos professores que estão afastados para a pós-graduação e, também, a ameaça de suspensão do pagamento dos professores que estão inadimplentes com o lançamento de conceitos, pois, do ponto de vista legal, essa punição não procede. O Vice-Reitor e a Pró-Reitora da PROEG informaram que muitos professores estão devendo lançamento de conceitos há muito tempo, e isso requer uma medida mais enérgica. Novamente, o Conselho não se manifestou, dando espaços para prevalecer o posicionamento da Reitoria.

Detectamos inquietação dos representantes sindicais por ocasião da apresentação, pela Câmara de Extensão, da proposta de Resolução para a criação de Empresas Juniores na UFPA. De início, houve uma defesa pela Pró-Reitora da PROEG que afirmou ser “[...] o Programa de Empresas Juniores relevante, no instante em que é um coadjuvante em potencial na integração da prática à teoria [...]” (UFPA. CONSEPE. Ata da 1ª Sessão Ordinária, 2011).

Importante mencionar que um discente presente no momento da sessão e que atua como presidente de Empresa Júnior do Curso de Engenharia disse que a empresa funciona como uma empresa que não possui fins lucrativos, mas gera renda. Informou que a empresa trabalha de acordo com a necessidade de mercado e que, embora não vise o lucro, precisa de arrecadação financeira para poder funcionar e desenvolver os trabalhos sociais. (UFPA. CONSEPE. Ata da 1ª Sessão Ordinária, 2011). Esse tema foi aprovado na sessão seguinte pelos Conselheiros.

Trata-se de um projeto para a universidade, que recepciona uma empresa que funciona dentro das normalidades do mercado, porém na instituição pública. É uma forte expressão da amplitude que o mercado capitalista está atingindo nos setores sociais, com o consentimento dos dirigentes superiores, como vimos no relato anterior. Necessário se faz que o Conselho busque valorizar o serviço público e busque formar os sujeitos acadêmicos dentro de uma lógica que não seja a da visão empresarial.

Na 9ª Sessão Ordinária de 2011, uma Conselheira informou que, num determinado período (3 e 4 de outubro de 2011), o sistema *on-line* estaria aberto para a avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPA, e que está havendo divulgação e convocação para tal ato acadêmico.

Aliada a uma série de cobranças que atualmente se fazem aos servidores, a avaliação da forma como é processada visa controlar o trabalho e mensurar os resultados em conformidade com a lógica produtivista e efficientista que vigora, que distancia os sujeitos de uma participação efetiva.

Detectamos que um tempo considerável da sessão é utilizado para comunicação, sendo esses informes referentes a atividades acadêmicas como eventos, aprovação de cursos, prêmios, dentre outros. De modo geral, não percebemos conflitos, mas um consenso aparente sobre os assuntos tratados. De tal forma, que os Conselheiros parecem representarem a si mesmos e não a Unidade a que pertencem, pois não apresentaram questionamentos ou proposições desta procedentes, mas, ao contrário, seguiam a linha de pensamento e posicionamento políticos dos dirigentes superiores, que assumiram um controle consentido nas sessões, centralizando as discussões ou tendenciando as votações.

Essas são características próprias do modelo de gestão gerencial que, na prática, se fazem notar, mesmo se a estrutura da gestão assume o formato de “colegialidade”. Duas formatações que teoricamente se confrontam, mas que, na prática da gestão universitária da UFPA, se complementam.

Por fim, detectamos que a maioria dos pareceres, processos, projetos, solicitações diversas não são discutidos, mas são aprovados quase que automaticamente pelos Conselheiros e defendidos pelos pareceristas e Pró-Reitores interessados. As discussões polêmicas são lançadas pela representante do ICED e do sindicato, geralmente. Além disso, o que se apresenta é de ordem meramente técnica e pouco propicia uma discussão de cunho mais político da instituição. Como exercício de autonomia, cobra-se que os sujeitos dos cursos, ao elaborarem projetos curriculares, assumam o ensino à distância e encontrem meios de expandir as atividades acadêmicas; portanto, uma autonomia e uma participação restritas.

Com vistas a detectarmos outros dados sobre a participação e a autonomia dos Conselhos, indagamos aos entrevistados se havia uma relação próxima dos Conselheiros com as bases no sentido de estes as consultarem em assuntos polêmicos para, então, apresentar uma decisão. Um dos sujeitos declarou o seguinte:

*[...] mas eu penso que não necessariamente o fato de você não se reunir com quem você está representando e ir pro Conselho com uma discussão signifique que você não está representando, porque você não reuniu. É durante a discussão, a efetivação da proposta e a votação, o que você tem que votar é se aquilo é benéfico ou não para aquela categoria que você está representando; não significa que toda hora se está telefonando – ‘olha, o que vocês acham?’. Acho que não é isso que te dá legitimidade, pois aquilo que você está aprovando é benéfico pra quem você está representando [...].* (STR, 2012).

Quando o Conselheiro não se dispõe a consultar seus pares, geralmente expressará uma representação de si mesmo e não do conjunto que representa, embora possam encontrar limites para tal atitude. Desse modo, percebemos, no posicionamento da entrevistada, que nem sempre o que se defende é benéfico para a categoria. No entanto, muitas vezes a categoria também não se interessa pelo assunto, ou evita o envolvimento por diversos motivos, como por não acreditar mais na luta ou pela sobrecarga de trabalho, dentre outros. Contrária a esse posicionamento, outra entrevistada diz:

*A minha postura é que eu não voto da minha cabeça, ali, se eu não tiver [a indicação de] o voto; eu sou representante da Unidade, então, eu devo satisfação a essa Unidade. Essa Unidade meu deu respaldo, mas tem limites pra essa carta branca que a Unidade passou pra mim. Questões polêmicas, como mudança de regimento, eleição de reitor, eleição de representantes, voto dos aposentados, agora mesmo, mudança de resolução de pesquisa, mudança de resolução que vai impactar em afastamento do professor, tudo isso são assuntos que eu não posso votar só pela minha conveniência, lá na hora, ou pra fazer ou amarrar votos com os demais pares da Unidade; eu tenho que ouvir a minha Unidade; essa é a forma como atuei quando estava no Conselho.* (SD C, 2012).

Essa visão se articula ao ideário de gestão democrática, com participação e autonomia institucional, pois a centralidade da decisão não cabe somente ao gestor central ou ao Conselho Superior, por meio de seus Conselheiros, mas, ao contrário, é preciso que os acadêmicos conheçam os rumos delineados por essas instâncias deliberativas.

Outra representante dos servidores técnico-administrativos, ao ser perguntada sobre a participação da base, respondeu:

*Deveriam, mas não posso afirmar que, hoje, estão fazendo [...], mas quero acreditar que fazem. Eu penso assim, que deveria ser mais ampla a discussão e mais participativa. Não sei se os representantes... Porque é difícil você fazer com que todo mundo unifique para poder discutir... Nas assembleias nossas, de sindicato, a gente tem dificuldade de agregar; deveria ter uma forma de discutir isso e levar uma proposta nossa. Hoje em dia, por exemplo, já tem que dar melhor embasamento; assim, a gente já tem... Naquele momento, a gente não tinha representante no Conselho de Centro, que agora é Instituto; hoje já temos. Hoje, os técnicos administrativos estão atuando nos colegiados deliberativos das Unidades e também como dirigentes. (ST I, 2012).*

Os espaços políticos acadêmicos podem ser conquistados na medida em os sujeitos participem dos assuntos presentes no cotidiano institucional, embora obstáculos surjam como impedimento a essa prática, uma vez que estão inseridos num contexto contraditório e excludente, como vimos anunciando ao longo do presente trabalho.

Sobre a importância dos Conselheiros estabelecerem uma relação próxima da base, uma entrevistada falou:

*O sindicato dos professores, a ADUFPA, ela é quem estava na gestão, atuando mais próximo. O Sintufpa levou muito tempo sem fazer nenhuma atuação e, mesmo os representantes dos funcionários, teve momento que eles quase não se pronunciavam. Então, só quem ficavam batendo 'Temos que descer a discussão para as unidades' era o sindicato, o IFCH, [em] alguns momentos o ICED, alguns campi; os estudantes também [têm] uma participação que eu classificaria como muito diletante de classe [...]. (SD C, 2012).*

A postura preocupante do sindicato e de algumas Unidades em relação ao envolvimento da base expressa o nível de comprometimento com as causas coletivas da UFPA, uma prática que não é recorrente na totalidade da instituição.

Interessante notar o que um entrevistado declara sobre a não participação:

*[...] a gente vê que há um número pequeno de professores, de atores das três categorias que se interessam, digamos eu chame, por hipótese – por hipótese não, isso aconteceu realmente, de Conselheiros convocarem reuniões e isso não despertou o interesse da categoria. Então é um processo que depende de um amadurecimento coletivo de categorias que estejam*

*dispostas a participar; portanto, se ela está disposta, ela vai cobrar esse espaço, ela vai cobrar que seu representante, de fato, leve posições daquele grupo que está representado ali [...]. (SD B, 2012).*

Para ele, a não participação da base não está restrita a uma centralidade exercida pelo Conselheiro, mas também pelo não interesse dos sujeitos da base em querer colaborar com o processo, seja por acúmulo de atividades devido ao produtivismo, seja por outros motivos. Então, pode ocorrer de o Conselheiro exercer, sozinho, a responsabilidade, já que os demais não se interessam.

Dessa forma, vêm se materializando, na UFPA, indicadores de uma gestão universitária que segue os princípios da política vigente nas últimas décadas, a qual, por meio de arcabouço legal, controla e direciona internamente a instituição, de modo que suas ações internas vêm expressando a contradição, o conflito, numa correlação de forças antagônicas próprias do sistema capitalista.

## APROXIMAÇÕES CONCLUSIVAS

No presente estudo, investigamos a gestão universitária, na Universidade Federal do Pará (UFPA), tendo como marco analítico a reforma do Estado brasileiro e sua relação com a autonomia e a participação interna no processo de construção da política acadêmica, no período 2001 a 2011.

Para melhor conhecermos a realidade da gestão universitária, na UFPA, realizamos essa investigação a partir de levantamento teórico e documental, entrevistas e observação. Tal arcabouço de fontes de informação nos possibilitou enveredar pelo dinamismo histórico, em meio à correlação de forças antagônicas e conflitos que permearam as ações políticas internas e, desse modo, detectarmos informações sobre gestão e regulação, processo eleitoral para gestor, gestão e planejamento, dentre outros.

Leituras relacionadas ao assunto nos levaram a pensar criticamente sobre o processo de metamorfose que, segundo Oliveira (2002)<sup>102</sup>, vem caracterizando as universidades públicas e que perpassa a adoção do modelo defendido pela política neoliberal, incidindo também sobre a gestão universitária.

Partimos da premissa de que o perfil do modelo de gestão democrática, participativa e com autonomia, como alternativa de contribuição para a construção educacional e com vistas à promoção da educação com qualidade social, é possível ser construído por meio da ação da coletividade que, conjuntamente, busque se contrapor ao modelo vigente, bem como à atual estruturação da sociedade.

A realidade investigada nos mostrou que, dado o contexto no qual está assentada, a gestão universitária vem expressando paradoxos: de um lado, como enfatiza Gohn (2010), apresenta avanços democráticos com, por exemplo, a construção de conselhos gestores; de outro, retrocessos neoliberais, que criam as discrepâncias entre teorias e práticas e dificultam a efetividade de ampliação dos compromissos éticos para com uma educação de qualidade social<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> O autor citado, João Ferreira Oliveira, produziu tese de doutorado sobre *A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais: o caso da Universidade Federal de Goiás (UFG)*. Essa pesquisa tornou-se uma importante referência para o nosso trabalho de investigação.

<sup>103</sup> Sobre qualidade social, Machado (2006, p.19) afirma que sendo um conceito alternativo “[...] não resulta de abstrações idealizadas, mas deve expressar o que seja possível alcançar num determinado momento, o importante é que ele tem sempre uma referência transformadora, inclusive capaz de trazer dentro de si a perspectiva da auto-superação”.

A concepção de gestão focalizada no estudo versou sobre os dois principais modelos, quais sejam, a *democrática* e a *gerencialista*, pois ambas se desenvolvem e se confrontam num contexto dinâmico, histórico e contraditório, balizado pelo sistema capitalista que, por meio do Estado, regula as instituições sociais, dentre as quais as universidades.

O estudo teórico demonstrou que o conceito de administração gerencialista tem sua origem nas empresas capitalistas, de onde se expande, com adequações, para o sistema educacional. Nas universidades, vem ocorrendo manifestações dessa natureza, que se confronta com perspectivas de outra lógica, a democrática, voltada para a construção da cidadania.

O modelo gerencial, por meio das regulações, assume a vanguarda do reordenamento político interno à universidade. Nessa direção, Cabral Neto e Castro (2007, p.16) afirmam: “Os novos delineamentos relativos à gestão no campo empresarial, fornecem as bases para o modelo de gestão educacional formuladas no âmbito das diretrizes políticas da educação”. Por outro lado, como afirma Paro (2008) a gestão democrática requer participação coletiva, para que conjuntamente os sujeitos possam exercer a autonomia e decidirem sobre a universidade que querem construir.

Sob esse prisma dicotômico, o estudo evidenciou que as concepções sobre a gestão universitária se constroem em posições diferenciadas e antagônicas: de um lado, a defesa dos procedimentos elaborados a partir do modelo vigente na empresa capitalista, e, de outro, a negação dessa realidade que diverge dos interesses da coletividade, a qual almeja, em seu conjunto, construir a instituição que deseja para a classe trabalhadora.

Reflexos dessa configuração política foram detectados, por meio da pesquisa documental, que demonstraram a gestão universitária articulada às regulações emanadas da reforma do Estado, que é fruto de uma política, fortalecida no Brasil, por meio dos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), posteriormente, dos Lula da Silva (2003-2010) e, atualmente, no de Dilma Rousseff (2011 aos dias atuais), e caracteriza-se como um mecanismo para salvaguardar o sistema capitalista em crise. Desta configuração pontuamos que:

A) A gestão da universidade, segundo a lógica reformista, coloca a instituição à mercê dos interesses da empresa, pois o enfoque dado envolve a forma de organização administrativa e acadêmica que passa pelo planejamento, pela avaliação, pelo financiamento, dentre outros aspectos, configurando-se como interesse do capital.

B) Por meio da implementação do modelo gerencial imposta pelas políticas neoliberais, de modo geral, requer-se a homogeneização das instituições;

C) A hegemonia em torno do modelo gerencial contribui para a difusão da sociedade do conhecimento<sup>104</sup>, tida esta como um importante objetivo defendido pelos organismos internacionais.

D) A gestão universitária, ao ser pensada, defendida e materializada como mecanismo mediador do poder central, se compromete com o desenvolvimento da formação e do trabalho, pautada pela operacionalidade, pelo mecanicismo, pelo aligeiramento e pela precarização.

E) A gestão universitária com princípios mercadológicos corrobora a reedição da teoria do capital humano, na atual sociedade capitalista, que vê na produção do conhecimento a contribuição para manter a sua estrutura.

F) A gestão gerencial contribui para controlar a produtividade acadêmica, ajustando-a ao exigido pelos agentes políticos externos.

G) Tal modelo é considerado um obstáculo à educação de qualidade social, por não valorizar a autonomia e restringir a participação coletiva, que são indicadores de uma gestão democrática.

O ajuste das universidades à política neoliberal vem ocorrendo, no contexto da reforma do Estado brasileiro, como parte da política hegemônica defendida pelos países imperialistas, que orienta a repensar o seu papel junto ao mercado que também é caracterizado pela difusão tecnológica, o que suscita ajustarem as instituições formadoras à demanda desse setor, trazendo, como consequência, a desestruturação e o desmantelamento.

Dentre os aliados no jogo por manutenção e fortalecimento da política hegemônica, no Brasil, tem-se o Banco Mundial; a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL); a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO); o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), além de organizações intergovernamentais como o Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD).

Essas adequações, exigidas pelo Estado neoliberal e seus aliados políticos que se manifestam nas regulações de nível nacional e internacional, bem como nas regulações internas à UFPA, incidem sobre as alterações em todos os âmbitos da organização e administração universitária, por meio de avaliações, planejamentos estratégicos, etc. de tal

---

<sup>104</sup> Sobre a sociedade do conhecimento, Almeida (2011, p.11) afirma que “A sociedade do conhecimento tem no novo tecnicismo com seu arcabouço operacional o seu paradigma.”

modo que as mudanças são percebidas desde as adequações curriculares para a formação até as grandes decisões internas que envolvem os Conselhos Superiores, como eleição para gestor, dentre outros.

Vimos a materialidade desse processo de reforma sendo implementado no interior da UFPA, por meio: A) das práticas de planejamento do PDI e da reformulação estatutária; B) da escolha para reitores nos pleitos de 2001, 2004 e 2008; C) dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e cursos de especialização; D) da expansão do ensino à distância; E) da expansão do caráter privado no interior da instituição. Dentre outros aspectos, evidenciados nas observações realizadas nos Conselhos Superiores, o que contribui para afirmarmos que a organização administrativa da UFPA apresenta características inerentes aos princípios tayloristas/fordistas atualizados pela reforma do Estado no modelo “gerencialista neoliberal”.

Cunhada num modelo que tende a ser totalizador, essa concepção defende que:

a) A resolução dos problemas universitários dar-se-á pela competência do gestor e sua equipe que, tecnicamente, deverá ser eficiente para alcançar grandes metas definidas externamente pelo governo federal, em obediência às diretrizes dos organismos internacionais;

b) O ideário de gestão universitária deve cada vez mais estar associada à ideia de técnica, racionalidade e produtivismo, segundo a organização empresarial;

c) A universidade dialogue e aceite as demandas atuais; ou seja, que também se modernize e progrida no campo da informatização, na racionalização dos recursos, dentre outros, correspondendo ao processo de globalização e internacionalização do capital.

Esse reordenamento que a visa contribuir para modernizar a gestão significa, também, ampliar a informatização nos moldes gerenciais, por meio da materialização de novas formas de regulação, que retira do Estado o seu caráter de provedor financeiro, restringindo-se à função de controlador das políticas, o que exige gestores competentes e afinados ao governo central, como enfatiza Bresser-Pereira (2006, p.258):

Já a modernização ou o aumento da eficiência da administração pública resultará, a médio prazo, de um complexo projeto de reforma, através do qual se buscará a um só tempo fortalecer a administração pública direta, ou o “núcleo estratégico do Estado”, e descentralizar a administração pública, através da implantação de “agências autônomas” e de “organizações sociais” controladas por Contrato de gestão.

Essa modernização com eficiência é definida como diretriz do gerencialismo, incidindo na forma de organização didática e pedagógica, por meio da adoção de novos projetos pedagógicos, nova forma de condução de pesquisa, dentre outros, bem como de reformulação na estrutura administrativa, principalmente por uma nova visão no modo de gerir os recursos humanos. Isso tudo com vista à modernização da universidade, de acordo com as demandas atuais.

Entendemos, no entanto, que, no modelo de gestão adotado na UFPA, modernizar não significa tão somente informatizar, alterar projeto pedagógico, expandir sem as condições necessárias, mas significa, sobretudo, aproximar a universidade do mercado, fator este que não contribui para a autonomia institucional.

A pesquisa feita nos possibilitou compreender que a concepção gerencialista de gestão é assumida como centralidade, na UFPA, sob o discurso da “modernização” e, sob essa lógica, aproxima essa instituição da concepção de *organização social*, conforme apontou Chauí (2003).

Conforme apontou Chauí (2003), a universidade como organização social atrela-se ao modelo empresarial de gestão. Já para Oliveira (1997), esse paradigma se materializa em descentralização financeira, flexibilidade administrativa, desregulamentação dos serviços, seguindo as tendências do desenvolvimento do atual Estado brasileiro que difunde a ideia de agilidade, produtivismo, desburocratização e contenção de gastos.

Esses princípios, na sua essência, não representam avanços significativos para o conjunto de transformações almejadas pelos que lutam pela qualidade social, uma vez que a lógica conservadora de gestão utiliza critérios da racionalidade administrativa como meio para a resolução de problemas e visa uma maior produção em pouco tempo e, assim, se economiza em pessoal e outras formas de financiamento.

Chauí (2003) argumenta que é necessário se fortalecer outro modelo de universidade, cujo reconhecimento e a legitimidade social estejam estritamente vinculados à sua capacidade autônoma de lidar com as ideias, de buscar o saber, de descobrir e de inventar e reinventar o conhecimento, mesmo se, para isso, precise se contrapor à lógica imposta.

Esse formato gerencial se opõe a uma das características imprescindíveis ao desenvolvimento interno da UFPA, que é a autonomia, sobre a qual detectamos, em nossas fontes de informação, que:

- I) A autonomia é um importante princípio para o desenvolvimento social da UFPA;

II) Restrita aos aspectos de gestão, financiamento e organização pedagógica, indicava a possibilidade de construções coletivas como planejamentos, tomadas de decisões, elaboração de políticas internas, dentre outras;

III) Com o passar dos anos, a autonomia não foi negada teoricamente, mas, na prática, ainda está longe de acontecer de forma efetiva, uma vez que se confronta com outros interesses de grupos politicamente organizados;

IV) Na UFPA, como instituição atrelada ao Estado, se refletem as políticas externas que vêm dizimando as oportunidades de prática permanente dessa autonomia.

V) Ao se restringir a autonomia institucional, a gestão universitária está cada vez mais próxima de representar os interesses externos, não valorizando a participação num processo de construção contínua e coletiva.

Podemos inferir que a UFPA é uma instituição que apresenta o princípio da autonomia associado a dois outros, quais sejam, a democracia e a participação na gestão, que se traduzem, atualmente, em colegialidade. Esses aspectos também refletem, em tese, a regulação nacional e internacional; mas essa democracia, de forma geral, é apenas formal, pois as políticas internas são determinadas pelo poder central e acatadas, sem consulta à comunidade, pelos órgãos colegiados.

Nessa direção, aponta Sguissardi (2004) que dado o contexto político no qual se insere a universidade, ao longo de sua história, princípios como a autonomia vêm sofrendo influências no sentido de, cada vez mais, se restringir, pelas interferências exteriores, tornando a universidade mais heterônoma e dependente de atrelamentos políticos hegemônicos.

Ao mesmo tempo, observamos também que, no interior da universidade, existem movimentos que resistem a determinações externas e não funcionam apenas como acolhedores de imposições mascaradas de orientações benéficas, o que a torna um espaço político de conflitos, divergências, acordos e desacordos na definição das políticas acadêmicas.

No que diz respeito à gestão e ao planejamento, destacamos a elaboração do PDI, bem como a reformulação do novo Estatuto e a aprovação do REUNI, sobre os quais constatamos que o planejamento não passa pela decisão acadêmica de forma efetiva; portanto, não é decidido pelo coletivo da instituição, mas pelo governo federal, por meio da imposição de

legislação que fere mortalmente a autonomia universitária Foram documentos elaborados em meio a conflitos e contradições, uma vez que diversos foram os objetivos em torno da universidade que se queriam construir – se democrática ou atrelada a interesses externos –, bem como da gestão que a instituição desenvolveria.

Acreditamos que planejar coletivamente, como enfatizam Libâneo, Oliveira e Toschi (2004) implica estabelecer um novo quadro de objetivos, metas e ações que envolvam todas as instâncias educacionais, com vista, sobretudo, a ressignificar a visão e a ação da instituição, o que requer atitudes críticas e criadoras dos envolvidos. Sob esse prisma, cabe à gestão criar essas situações que envolvam o coletivo dos sujeitos. Nesta dimensão, o gestor poderá exercer a liderança nas discussões sobre os fins e os compromissos da instituição para com a sociedade.

Em se tratando de autonomia e participação nos processos de eleições para administrador central, detectamos que:

i) A UFPA não goza de autonomia na forma de escolha de seus gestores superiores, pois a indicação e a nomeação não seguem princípios democráticos com autonomia institucional e participação coletiva;

ii) Cabe à comunidade manifestar-se, mas sua escolha pode não ser acatada pelo MEC.

iii) Muitos elementos são problemáticos a propósito das eleições, como a validação da Lei 9.192/95 que, após muitos embates e manifestações em contrário, o CONSUN da UFPA, decidiu não cumprir, passando a acatar a paridade na computação dos votos.

Em síntese, o processo de escolha dos dirigentes máximos da UFPA não é democrático e não exprime garantias de manter no cargo a escolha feita pela maioria do conjunto dos sujeitos da universidade e, ainda, se agrava pelo peso percentual atribuído aos votos das categorias. Num processo em que é o governo central quem dita “a palavra final”, entendemos que poderá haver diversas formas de articulação entre os candidatos e o governo central, passando por acordos políticos os mais diversos, dentre outras problemáticas evidenciadas neste estudo. Como exemplo, destacamos, nesta investigação, a eleição de 2001, que foi bastante tumultuada, culminando numa disputa acirrada, num quantitativo enorme de abstenções e, por fim, na sua nulidade, com posterior retomada pelo CONSUN. Os conflitos evidenciaram, por um lado, a defesa de uma maior participação e, por outro, o acolhimento das regulações exteriores, que segue o conformismo legal. Esses conflitos de grupos internos em busca de assumir o poder central da UFPA se repetiram nas eleições de 2008.

Importante frisar que, se o gestor fosse eleito por um processo eleitoral direto, isso evidenciaria um avanço significativo na democracia universitária; no entanto, ainda estamos distantes dessa realidade, porque a legislação ainda não garante a todos participação na escolha de dirigentes. E ainda é notório, nessa conjuntura, visualizarmos atrelamentos político-partidários que corrompem os processos, excluem o diálogo e, por enfim, reiteram a gestão neoliberal, cujos gestores estão voltados para interesses externos à Instituição.

Em relação aos Conselhos Superiores da UFPA, a pesquisa nos possibilitou constatar que:

1 – Os Conselhos Superiores da UFPA se destacam, na composição da estrutura administrativa, como uma das principais formas políticas de representatividade de todos os sujeitos acadêmicos e, por isso, deveriam ser um espaço privilegiado de participação e construção da democracia, possibilitando a construção coletiva da instituição.

2 – O modelo de gestão colegiada, nas últimas décadas, apesar de ser reivindicado pelos que almejam a gestão democrática, contraditoriamente, também é tido como importante no arcabouço legal do Estado, quando privilegia os interesses do capital.

3 – Na UFPA, a gestão colegiada deveria expressar descentralização de poder, mas o estudo mostrou que pode não ocorrer dessa forma, mantendo-se como uma espécie de extensão do gestor, que influencia os colegiados nas suas decisões e, assim, mantém-nos atrelados.

4 – Os Conselhos Superiores deveriam ser, de fato, os representantes dos sujeitos da UFPA e, por terem caráter consultivo e deliberativo, poder assumir posicionamentos que favorecessem os interesses da coletividade. No entanto, verificamos, nessa investigação, que, de forma geral, a maioria dos acadêmicos desconhece o que fazem e decidem seus representantes, seja por falta de interesse próprio, seja por falta de os gestores oportunizarem maior envolvimento dos sujeitos, seja ainda devido à intensificação do trabalho.

Afirmamos que os Conselhos são órgãos indispensáveis no processo de construção democrática de uma instituição social, como a Universidade. Mas, para isso, precisam ser expressão ativa das categorias e movimentos organizados dos trabalhadores e estudantes dessa instituição, tornando-se o espaço político no qual os sujeitos possam se expressar e lutar pelos seus direitos e construir a crítica necessária; do contrário, poderá ser um campo dominado pelos que querem o poder hegemônico gerando, para tal, um estado de “apatia” política, que

colabora, por meio do consenso, para o fortalecimento da política neoliberal no interior da instituição.

Sobre a atuação dos Conselhos Superiores da UFPA, no que diz respeito à autonomia e participação, o estudo mostrou que:

- a) A colegialidade na UFPA é um apêndice da administração central;
- b) As decisões políticas tomadas pelos Conselheiros convergem, não sem resistências, para o consentimento às ações dos grupos hegemônicos. Desse modo, os Conselhos vêm consentindo a política externa assumida internamente;
- c) Os Conselheiros que compõem os Conselhos Superiores foram eleitos pelos seus pares, mas as posições assumidas no desempenho de suas funções de representação não estão em plena sintonia com seus representados.
- d) Em várias seções dos Conselhos superiores os Conselheiros demonstraram ausência de manifestação e desconhecimento do teor dos pareceres e resoluções que estavam em pauta.
- e) O processo de mercantilização foi defendido por Conselheiros que argumentaram em prol, por exemplo, da cobrança de cursos *lato sensu*.
- f) Identificamos uma restrita participação nos Conselhos Superiores, cada vez mais configurado pela relação verticalizada e excludente. Percebemos, ainda, que a figura do Reitor se confundiu, em muitos momentos, com o próprio Conselho, demonstrando uma prática centralizadora e controladora.
- g) Detectamos que as exigências impostas à UFPA, embora sejam consentidas pela maioria dos Conselheiros, são rejeitadas por alguns sujeitos que entendem serem apenas expressões da instrumentalização do sistema vigente, o que se contrapõe a um processo de construção de gestão democrática.

A autonomia e a participação, por não ocorrerem de forma efetiva na prática dos Conselhos Superiores, são consideradas como meros aspectos da gestão, tornando-se mecanismos de não conflito com as políticas externas, a serem aceitas e seguidas sem questionamentos e contraposições, ou seja, devem convergir para que as decisões ocorram por meio de acordos consensuados.

A partir dessas constatações, inferimos que a gestão universitária central da UFPA apresenta características gerenciais, onde o gestor é a centralidade e toma para si o poder de

decisão final, com o consentimento dos demais sujeitos a ele atrelados, uma vez que as decisões tomadas por instâncias colegiadas não mostram as marcas da participação e não expressam a autonomia para se contrapor ao modelo imposto externamente pelo poder central; sendo assim, a maioria aceita de forma passiva as determinações externas, enquanto a minoria a rejeita e defende maior participação e autonomia.

A UFPA, como um espaço multifacetado, dinâmico e contraditório, reflete o contexto no qual está inserida, ao mesmo tempo em que pode influenciar para as mudanças. Percebemos que, de um lado, busca-se a consolidação de um modelo de gestão colegiada com participação efetiva, mas, de outro, vimos traços da centralização das decisões por parte dos gestores e execução das atividades por parte dos demais sujeitos.

Detectamos que, em muitos momentos, os estudantes manifestaram suas opiniões e posicionamentos quanto ao planejamento, às eleições e, de forma geral, à prática dos gestores superiores, mas sobre aqueles incidiram os atos de uma gestão que não estava aberta ao diálogo, que não se intimidou em mobilizar esforços para afastá-los dos embates. Do nosso ponto de vista, a antidemocracia consiste, também, em não viabilizar meios para que as categorias participem ativamente. Portanto, é antidemocrático não valorizar todos os sujeitos representativos no pleno exercício de externarem suas reivindicações em torno das políticas que condizem com as expectativas de sua categoria.

Entendemos, assim, que ser democrático não significa se deixar manipular ou concordar com todas as discussões e propostas do grupo que exerce o controle do poder no Conselho Superior. Ser democrático requer permitir que, mesmo não se concordando com os posicionamentos de outros, estes tenham espaços garantidos para se manifestarem. A democracia não é sinônimo de consenso; pelo contrário, no contexto contraditório em que vivemos, ela é, antes de tudo, manifestada nos conflitos e divergências de opiniões e posicionamentos.

Percebemos que, ao negar um processo de participação efetiva, a gestão central da UFPA, focada na figura do Reitor, tomou para si a discussão e a condução do processo, num ato de centralização de poder para o qual convergiram as discussões e decisões, ao mesmo tempo em que utilizou instrumentos mediadores, como os colegiados, para influenciar as decisões, evidenciando, com isso, formas de atrelamento e não autonomia efetiva.

Em contraposição a essa prática de gestão centralizada, observou-se que, na UFPA, os movimentos organizados defendem a autonomia da coletividade que possibilite interrogar,

refletir, criticar, criar e formar. Desse modo, poderá exercer sua contribuição política e social para o avanço e fortalecimento da democracia, se comprometendo com a luta pela instituição de qualidade social. Para Machado (2006), uma instituição de qualidade social é

[...] resultado de grandes solidariedades, de inserção crítica na história, de estratégias criativas para se fazer partícipe do seu tempo, das profundas e aceleradas transformações sociais, buscando neste cenário os motivos e os sentidos de sua renovação permanente. (MACHADO, 2006, p.23).

Essa concepção contradiz o ideário da qualidade total, inerente às organizações sociais que criam “novas” formas de atrelamentos e controle por meio de acordos e demais regulações. Podemos, com isso, dizer que o modelo de gestão da Universidade passa por adequações advindas das políticas externas, que incidem nas relações institucionais e sociais.

Desse modo, os dados analisados neste estudo mostram que as adequações às exigências políticas não ocorrem de forma linear, passiva ou consensual, mas com conflitos e rupturas, dadas as contradições e o dinamismo da construção histórica e social, embora os grupos hegemônicos que assumiram o poder na última década, como ainda se mantêm, nos dias atuais, buscam o consenso e a pacificação dos sujeitos, enfim, da instituição, para que suas políticas sejam adotadas num ambiente harmonioso.

Essa construção conflituosa é natural do ambiente universitário pela sua diversidade de ideias, posicionamentos, uma vez que precisa questionar e debater. Nessa direção, Catani e Oliveira (2002, p.31) esclarecem que a universidade “Historicamente, resistiu ou foi conivente com a ordem estabelecida, foi funcional ou idealista, interessada ou desinteressada, conservadora ou transformadora, passiva ou crítica, acomodada ou inovadora”. Portanto, não exerce neutralidade, mas demonstra sua força política e de interferência nos rumos da sociedade.

Mesmo se as universidades, como a UFPA, venham servindo historicamente à reprodução do poder e das estruturas vigentes, elas, ou parcelas de seus sujeitos e setores organizados, se posicionam também pelas transformações; dessa forma, há espaços para aceitação e contraposição, uma vez que a universidade, enquanto instituição social, é uma construção histórica, que se edifica na relação com a sociedade e sua diversidade de interesses e necessidades, por meio seja do atendimento seja das críticas às regulações do Estado e de suas decisões internas.

Dessa forma, a reprodução dos ideários dos gestores que assumem o poder não é automática, pois a universidade pode ainda estar mantendo uma de suas características importantes que é a produção de novos conhecimentos, que não se faz sem questionamentos e críticas, mesmo se os gestores, seguindo a lógica impregnada na sociedade capitalista, de forma geral, buscarem a reprodução dos interesses do Estado e do mercado, a todo custo, ainda que, para isso, neguem cada vez mais a autonomia e o processo de participação coletiva.

Importante não negarmos a resistência dos educadores que, organizadamente, defendem e lutam pela transformação da sociedade e pelo fortalecimento da universidade a serviço dos interesses sociais e não do capital, que também pode se materializar em formação de qualidade para a população economicamente desprivilegiada. No entanto, sem uma gestão pautada pela valorização do processo democrático e participativo, de acordo com Paro (2008), a instituição não alcançará o fortalecimento da autonomia necessária para resistir aos interesses externos.

A universidade precisa resistir às exigências mercadológicas, mas sabemos que, enquanto instituição científica, educacional e social multifacetada, parte dos sujeitos que compõem seus grupos ou blocos tendem a se adequar às novas exigências dos tempos atuais e, assim, ideias de mercado como efficientismo, produtivismo, qualidade total, modernidade tendem a serem incorporadas à sua história cultural, política, enfim, à sua identidade.

Nessa correlação de forças antagônicas, a gestão democrática e participativa é uma “bandeira de luta” dos movimentos de educadores organizados em sindicatos e comprometidos com a transformação da sociedade atual que é consumista e mercadológica.

Desse modo, os seguimentos organizados procuram encontrar caminhos para o debate voltado para a democratização das tomadas de decisão visando o fortalecimento da universidade pública, gratuita e de qualidade. Para Lima (2003), a gestão com esse propósito comporia um quadro de luta por maior transparência e autonomia institucional.

A gestão democrática e participativa é defendida como uma alternativa de concepção a ser concretizada pelos gestores e demais acadêmicos que pretendem um ambiente de diálogo e questionamentos, enfim, para além do consenso, embora saibamos que muitos problemas e dificuldades poderão ser encontrados para a sua efetividade.

Essa concepção de gestão universitária que visa à transformação social, como vimos no estudo, é defendida pelos movimentos organizados e representativos de grupos internos à UFPA e se apresenta como uma construção e uma possibilidade para contribuir com a

consolidação dos direitos sociais da classe carente, caracterizando-se, assim, como oportunidades de mudanças.

O tripé democracia, participação e autonomia que forma a concepção emancipatória de gestão universitária se torna, paulatinamente, uma bandeira de luta dos sujeitos que reivindicam uma universidade cuja prática político-acadêmica seja expressão da vontade de sua comunidade acadêmica, que no dia a dia a constrói pelas suas ações, pelas descobertas de novos conhecimentos, dentre outros.

Como vimos enfatizando ao longo da apresentação deste trabalho de pesquisa, a gestão universitária nos âmbitos teórico e prático vem se materializando em meio a condições históricas determinadas e traz consigo ideologias, objetivos, metodologias que permeiam sua concretização. Por sua natureza dinâmica e contraditória, dado o contexto do sistema capitalista, expressa, nas suas teorias e ações, interesses diversificados de pessoas e grupos políticos e acadêmicos.

Esse estudo fortaleceu nosso entendimento de que a gestão emancipatória não se restringe à ideia de emancipação, uma vez que, isoladamente, a universidade não conseguirá protagonizar um projeto emancipatório coletivo e contra-hegemônico ao propósito do capital, pois, para que haja ruptura com o modelo vigente, necessário se faz romper com a estrutura do capital. Contudo, a universidade, com a colaboração de sua gestão, pode apresentar possibilidades para ressignificar o seu papel diante da sociedade, por meio tanto de sua concepção e suas ações cotidianas quanto da resistência à política vigente, ao exercer sua autonomia político-pedagógica, e assim, somar para a efetiva transformação.

Por essa razão, acreditamos que a universidade continua sendo um espaço político privilegiado para essa construção emancipatória. Cabe, ainda, destacarmos que as mudanças isoladas não resolvem os problemas sociais, historicamente reforçados nessa sociedade, mas reanimam as vontades de implementar novas possibilidades que representem novas condições de vivências democráticas e participação ativa dos sujeitos, oferecendo, assim, reais condições no processo de pensar e enveredar por possíveis processos emancipatórios.

Acreditamos que, “contramão do sistema”, as instituições e, especificamente, a sua gestão são capazes de proporcionar elementos que colaborem para a ruptura de modelos opressores de formação que se reflete na concretude da vida dos sujeitos que desejam condições de vida plena e cujos direitos são respeitados e garantidos.

Daí entendermos que a gestão pode contribuir para a luta em torno de uma educação que represente sinais de mudanças nesse tempo histórico que, segundo Marx (2008), é histórico e não determinado *a priori* e, por isso, se constrói no processo, podendo ser alterado ou mantido, em meio à correlação de forças antagônicas.

Concluimos que a gestão universitária, na UFPA, precisa ser pensada e repensada. Nesse ato dinâmico, os seus princípios precisam ser revistos, para que realmente se torne importante para a instituição universitária, podendo orientar e colaborar para a organização acadêmica na sua totalidade, com vistas à construção de cidadãos críticos e conscientes voltados para a concretização de seu papel de agentes modificadores da realidade vigente.

A gestão universitária pode receber nossos créditos quanto à sua possibilidade de converter-se em contribuição para a mudança, mas apenas caso aponte indicadores para a construção de uma instituição formadora passível de colocar o ser humano como centralidade, o que se contrapõe à lógica da sociedade marcada pelo individualismo e a barbárie.

Assim sendo, a gestão universitária democrática poderá gerar a possibilidade de recuperação da função social da instituição e de sua legitimidade perante a sociedade na qual está assentada.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Almerindo Janela. GESTÃO, AUTONOMIA E *ACCOUNTABILITY* NA ESCOLA PÚBLICA PORTUGUESA: BREVE DIACRONIA. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** (RBP AE). Porto Alegre, v. 26, n. 1, p.13-30, jan-abr. 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19678/11464>>.
- ANTUNES, Ricardo. A SUBSTÂNCIA DA CRISE. *In*: MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009, p.9-16. Coleção Mundo do Trabalho.
- \_\_\_\_\_. **OS SENTIDOS DO TRABALHO**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. EDUCAÇÃO SUPERIOR: BEM PÚBLICO OU MERCADORIA? *In*: OLIVEIRA, Dalila A.; FELDEFEBER, Myriam; MARTÍNEZ, Deolidia (Org.). **Nuevas regulaciones educativas en América Latina: universidad y docencia**. Universidad de Ciencias y Humanidades, Fondo Editorial: Lima – Perú, 2010, p. 159-191.
- BARROSO, João. O REFORÇO DA AUTONOMIA DAS ESCOLAS E A FLEXIBILIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR EM PORTUGAL. *In*: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- \_\_\_\_\_. **POLÍTICAS EDUCATIVAS E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**. Lisboa (PT): Universidade Aberta, 2005.
- BORDIGNON, Genuíno. **GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO: SISTEMA, CONSELHO E PLANO**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2009. (Série Educação Cidadã, 3).
- BORÓN, Atilio A. A QUESTÃO DO IMPERIALISMO. *In*: BORÓN, A. Atilio; AMADEO, Javier; GONZÁLEZ, Sabrina. (Org.). **A teoria marxista hoje: problemas e perspectivas**. Buenos Aires: CLACSO, 2006; p.459-483.
- BRAVERMAN, Harry. **TRABALHO E CAPITAL MONOPOLISTA: A DEGRADAÇÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XX**. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- \_\_\_\_\_. A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO DE 1995. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.34, n.4, p.55-72, jul. 2000. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=91>>. Acesso em: 02 maio 2009.
- BRUNHOFF, S. **A HORA DO MERCADO - CRÍTICA DO LIBERALISMO**. São Paulo: UNESP, 1991.

BRUNO, Lúcia Emília N. B.. PODER E ADMINISTRAÇÃO NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO. *In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da Educação: desafios contemporâneos.** Petrópolis (RJ): Vozes, 1997, p. 15-45.*

CABRAL NETO, Antonio. AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: TENSÕES ENTRE EMANCIPAÇÃO E REGULAÇÃO. *In: CHAVES, Vera Lúcia J.; CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma Vieira (Org.). **Políticas para a Educação Superior no Brasil: velhos temas e novos desafios.** São Paulo: Xamã, 2009, p. 25-48.*

CABRAL NETO, Antonio; CASTRO, Alda Maria D. A. GESTÃO EDUCACIONAL NA AMÉRICA LATINA: DELINEAMENTOS E DESAFIOS PARA O SISTEMA DE ENSINO. *In: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes. **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas.** Ijuí: Unijuí, 2007, p.15-47.*

CALAZANS, Maria Julieta Costa. PLANEJAMENTO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL – NOVAS ESTRATÉGIAS EM BUSCA DE NOVAS CONCEPÇÕES. *In: KUENZER, Acácia; CALAZANS, M. Julieta C.; GARCIA, Walter. **Planejamento e educação no Brasil.** 7.ed. São Paulo: Cortez, 2009. (Coleção Questões de Nossa Época, 21).*

CAMARGO, Arlete *et al.*. UFPA: UM MODELO DE UNIVERSIDADE MULTICAMPI PARA A AMAZÔNIA. *In: MOROSINI, Marília. **A Universidade no Brasil: concepções e modelos.** Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2011, p.187-199.*

CARDOSO, Miriam Limoeiro. **IDEOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO NO BRASIL: JK-JQ.** 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977. (Coleção Estudos Brasileiros, 14).

CASTRO, Alda Maria D. A; CABRAL NETO, Antonio. EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA COMO ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL. *In: CHAVES, Vera Lúcia J.; CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma Vieira (Org.). **Políticas para a Educação Superior no Brasil: velhos temas e novos desafios.** São Paulo: Xamã, 2009, p.85-108.*

CATANI, Afrânio Mendes. PROCESSO DE BOLONHA E IMPACTOS NA AMÉRICA LATINA: INCURSÃO PRELIMINAR EM PRODUÇÕES BIBLIOGRÁFICAS. *In: **Congresso Ibero-Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação** [Congresso Ibero-Brasileiro, 1; Congresso Luso-Brasileiro, 6; Congresso do Fórum Português de Administração Educacional, 4]. 2010. Elvas (PT), Cáceres (ES), Mérida (ES). *ANAIS.* 1 CD-ROM. Disponível em: <[www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/4.pdf](http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/4.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2013*

CATANI, Afrânio M.; OLIVEIRA, João Ferreira; DOURADO, Luiz Fernandes. AS POLÍTICAS DE GESTÃO E DE AVALIAÇÃO ACADÊMICA NO CONTEXTO DA REFORMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *In: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes A. (Org.). **Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente.** São Paulo: Cortez, 2007, p.251-261.*

\_\_\_\_\_. AS POLÍTICAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO ACADÊMICA NO CONTEXTO DA REFORMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *In*: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes A. (Org.). **Universidade: Políticas, avaliação e trabalho docente.** São Paulo: Cortez, 2004, p. 251-261.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: REESTRUTURAÇÃO E METAMORFOSE DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.** Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

CHAUÍ, Marilena. A UNIVERSIDADE PÚBLICA SOB NOVA PERSPECTIVA. **Revista brasileira de Educação.** Rio de Janeiro, n.24, p.5-15, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 20.10.2010

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **AS FEIÇÕES DA PRIVATIZAÇÃO DO PÚBLICO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA: O CASO DA UFPA.** 2005. 436f. Tese (Doutorado em Educação)– Faculdade de Educação–Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; LIMA, Rosângela Novaes. A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO PARÁ: 1991-2004. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2006.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; MENDES, Odete da Cruz. REUNI: O CONTRATO DE GESTÃO NA REFORMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *In*: CHAVES, Vera J.; CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma V. (Org.). **Políticas para a Educação Superior no Brasil: velhos temas e novos desafios.** São Paulo: Xamã, 2009, p.49- 67.

CHESNAIS, François. A “NOVA” ECONOMIA. UMA CONJUNTURA PRÓPRIA À POTÊNCIA ECONÔMICA ESTADUNIDENSE. *In*: CHESNAIS, François; DUMÉNIL, Gérard; LÉVY, Dominique; WALLERSTEIN, Immanuel. **Uma nova fase do capitalismo?** São Paulo: Xamã, 2003, p.43-70.

\_\_\_\_\_. **A MUNDIALIZAÇÃO DO CAPITAL.** São Paulo: Xamã, 1996.

CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SEUS DESDOBRAMENTOS NO ÂMBITO ESCOLAR. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional: Novos olhares, novas abordagens.** 7.ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2010, p. 22-39.

COSTA, Lúcia Cortes da. **OS IMPASSES DO ESTADO CAPITALISTA: UMA ANÁLISE SOBRE A REFORMA DO ESTADO NO BRASIL.** São Paulo: Cortez, 2006.

DIAS SOBRINHO, José. PREFÁCIO. **AVALIAÇÃO: INSTRUMENTO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA.** Vila Velha (ES): Hoper, 2007, p. 11-16.

\_\_\_\_\_. **AVALIAÇÃO: POLÍTICAS EDUCACIONAIS E REFORMAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.** São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. EDUCAÇÃO E AVALIAÇÃO: TÉCNICA E ÉTICA. *In*: DIAS SOBRINHO; José; RISTOFF, Dilvo I. (Org.). **Avaliação democrática**: Para uma universidade cidadã. Florianópolis: Insular, 2002, p. 37-68.

DOURADO, Luiz Fernandes. A ESCOLHA DOS DIRIGENTES ESCOLARES: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL. *In*: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006, p.77-95.

DUARTE, Adriano Luiz; RAMPINELLI, Waldir José. UNIVERSIDADE, SOCIEDADE E POLÍTICA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE PÚBLICO E PRIVADO EM TEMPOS DE BARBÁRIE. *In*: RAMPINELLI, Waldir José; RODRIGUES, Gilmar (Org.). **Universidade**: a democracia ameaçada. 2.ed. São Paulo: Xamã, 2005, p.29-50.

FALLEIROS, Ialê; PRONKO, Marcela A.; OLIVEIRA, Maria Teresa C. de. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DA FORMAÇÃO/ATUAÇÃO DOS INTELECTUAIS DA NOVA PEDAGOGIA DA HEGEMONIA. *In*: NEVES, Lúcia Maria Wanderley (Org.). **Direita para o social e esquerda para o capital**: intelectuais da nova pedagogia da hegemonia no Brasil. São Paulo: Xamã, 2010, p.39-95.

FERREIRA, Luciana Rodrigues. **O PÚBLICO E O PRIVADO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: ANÁLISE DA FUNDAÇÃO DE APOIO PRIVADA FADESP NO GERENCIAMENTO DOS RECURSOS PARA A UFPA (2004-2008)**. 2010. 213f. Dissertação (Mestrado em Educação)—Universidade Federal do Pará. Belém (PA), 2010.

FONSECA, Marília. O BANCO MUNDIAL E A GESTÃO DA EDUCAÇÃO. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da Educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis (RJ): Vozes, 1997.

FOSTER, John Bellamy. O REDESCOBRIMENTO DO IMPERIALISMO. *In*: BORÓN, A. Atilio; AMADEO, Javier; GONZÁLEZ, Sabrina. (Org.). **A teoria marxista hoje**: problemas e perspectivas. Buenos Aires: CLACSO, 2006; p.431-448.

FREIRE, Paulo. **A PEDAGOGIA DA AUTONOMIA**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A PRODUTIVIDADE DA ESCOLA IMPRODUTIVA: UM (RE) EXAME DAS RELAÇÕES ENTRE EDUCAÇÃO E ESTRUTURA ECONÔMICO-SOCIAL E CAPITALISTA**. São Paulo: Cortez, 2001.

GATTI, Bernadete A. **A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA EM EDUCAÇÃO NO BRASIL**. Brasília: Plano, 2002. (Série Pesquisa em Educação, v.1).

GENTILI, Pablo (Org.). **UNIVERSIDADES NA PENUMBRA: NEOLIBERALISMO E REESTRUTURAÇÃO UNIVERSITÁRIA**. São Paulo: Cortez, 2001.

GIANCATERINO, Roberto. **SUPERVISÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ELO PARA O SUCESSO ESCOLAR**. Rio de Janeiro: WAK, 2010.

GOHN, Maria da Glória. **CONSELHOS GESTORES E PARTICIPAÇÃO SOCIOPOLÍTICA**. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Coleção: Questões de nossa época, 32).

GROPPO, Luís Antonio. **AUTOGESTÃO, UNIVERSIDADE E MOVIMENTO ESTUDANTIL**. Campinas (SP): Autores Associados, 2006. (Coleção Educação Contemporânea).

GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. PARTICIPAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS E POTENCIALIDADES. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 59-75.

HABERMAS, Jürgen. **PROBLEMAS DE LEGITIMACIÓN EN EL CAPITALISMO TARDÍO**. Traducción de José Luis Etcheverry. Buenos Aires (AR): Amorrortu, 1975. 175p.

HADDAD, Sérgio (Org.). **BANCO MUNDIAL, OMC E FMI: O IMPACTO NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS**. São Paulo: Cortez, 2008.

HARVEY, David. **O ENIGMA DO CAPITAL E AS CRISES DO CAPITALISMO**. São Paulo: Boitempo, 2011.

\_\_\_\_\_. A TEORIA MARXISTA DO ESTADO. In: HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: Annablume, 2005, p. 70-94. (Coleção Geografia e Adjacências).

\_\_\_\_\_. **CONDIÇÃO PÓS-MODERNA**. Loyola. São Paulo: 1993.

HOUTART, François. OS MOVIMENTOS SOCIAIS E A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO SUJEITO HISTÓRICO. In: BORON, A. Atilio; AMADEO, Javier; GONZÁLEZ, Sabrina. (Org.). **A teoria marxista hoje: problemas e perspectivas**. Buenos Aires: CLACSO, 2006.

IANNI, Octavio. **TEORIAS DA GLOBALIZAÇÃO**. 16.ed. Rio de Janeiro: Civilização, 2010.

KUENZER, Acácia Zeneida. AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO E A EDUCAÇÃO: NOVOS DESAFIOS PARA A GESTÃO. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: novos desafios para a gestão**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008; p.33-57.

\_\_\_\_\_. AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO E A EDUCAÇÃO: NOVOS DESAFIOS PARA A GESTÃO. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006; p. 35-58.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. (Org.). **EDUCAÇÃO ESCOLAR: POLÍTICAS, ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Kátia Regina de S. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA REFORMULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA. In: SIQUEIRA, Ângela C. de; NEVES, Lúcia Maria W. **Educação Superior: uma reforma em processo**. São Paulo: Xamã, 2006, p.147-177.

LOCKE, John. **DOIS TRATADOS SOBRE O GOVERNO**. 2.ed. Tradução de Julio Fischer. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

LOMBARDI, José Claudinei. A IMPORTÂNCIA DA ABORDAGEM HISTÓRICA DA GESTÃO EDUCACIONAL. In: ANDREOTTI, Azilde; LOMBARDI, José Claudinei, MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da Administração Escolar no Brasil: Do diretor ao gestor**. Campinas (SP): Alínea, 2010, p.15-28.

MACHADO, Lucília. INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COM QUALIDADE SOCIAL. In: GILBERTO, Irene Jeanete Lemos (Org.). **Universidade em tempos de desafio**. Santos (SP): Universidade Leopoldianum, 2006, p.11-27.

MANCEBO, Deise. DIVERSIFICAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E QUALIDADE ACADÊMICO-CRÍTICA. In: OLIVEIRA, João Ferreira; CATANI, Afrânio Mendes; SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **Educação Superior no Brasil: tempos de internacionalização**. São Paulo: Xamã, 2010, p.37-53.

\_\_\_\_\_. AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: REFORMAS PROPOSTAS E RESISTÊNCIA CULTURAL. **Universidade e Sociedade**. Brasília, v. 8, n. 15, p.51-59, fev.1998.

MARTINS, André S.; NEVES, Lúcia Maria W. A NOVA PEDAGOGIA DA HEGEMONIA E A FORMAÇÃO/ATUAÇÃO DE SEUS INTELLECTUAIS ORGÂNICOS. In: NEVES, Lúcia Maria W. (Org.). **Direita para o social e esquerda para o capital: intelectuais da nova pedagogia da hegemonia no Brasil**. São Paulo: Xamã, 2010; p.23-38.

MARTORANO, Luciano Cavini. **CONSELHOS E DEMOCRACIA: EM BUSCA DA PARTICIPAÇÃO E DA SOCIALIZAÇÃO**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

MARX, Karl. **O CAPITAL**. CRÍTICA DA ECONOMIA POLÍTICA. 26.ed. Tradução coordenada por Reginaldo Sant'Anna. Rio de Janeiro: Civilização, 2008. (Livro Primeiro. O Processo de produção do capital).

\_\_\_\_\_. [1843]. **CRÍTICA DA FILOSOFIA DO DIREITO DE HEGEL**. Tradução: Rubens Enderle e Leonardo de Deus. São Paulo: Boitempo, 2005.

\_\_\_\_\_. [1843]. **A QUESTÃO JUDAICA**. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/marx/1843/questaojudaica.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. [1844]. **GLOSAS CRÍTICAS MARGINAIS AO ARTIGO “O REI DA PRÚSSIA E A REFORMA SOCIAL”**. De um prussiano. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/marx/1844/08/07.htm>> Acesso em: 20 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. [1852]. **O 18 BRUMÁRIO E CARTAS A KUGELMANN**. Tradução: Leandro Konder. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A IDEOLOGIA ALEMÃ**. Brasil: Martins Fontes, 2001. V. 1.

MEDEIROS, Luciene G. M. **O REUNI – UMA NOVA POLÍTICA DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O CASO DA UFPA**. 2012. 310f. Tese (Doutorado em Educação)–Universidade Federal do Pará, Programa de Pós-Graduação em Educação. Belém (PA), 2012. Disponível em: <[http://www.ppged.belemvirtual.com.br/arquivos/File/tese\\_luciene\\_pdf.pdf](http://www.ppged.belemvirtual.com.br/arquivos/File/tese_luciene_pdf.pdf)>

MEDEIROS, Arilene M. S. **ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL E RACIONALIDADE: O DESAFIO PEDAGÓGICO**. Ijuí: Ed.Unijuí, 2007. (Coleção Fronteiras da Educação).

MEISTER, Richard J. A UNIVERSIDADE DO SÉCULO XXI: UMA PERSPECTIVA AMERICANA. *In*: MEYER JR., Victor; MURPHY, Patrick J (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres – novas abordagens da administração universitária um diálogo Brasil e Estados Unidos**. Florianópolis (SC): Insular, 2000, p. 45-60.

MELLO, Leonel I. A. JONH LOCKE E O INDIVIDUALISMO LIBERAL. *In*: WEFFORT, Francisco C. (Org.). **Os clássicos da política**. 5.ed.. São Paulo: Ática, 1995; V. 1, p.79-109. (Série Fundamentos).

MÉSZÁROS, István. **A CRISE ESTRUTURAL DO CAPITAL**. São Paulo: Boitempo, 2009.

\_\_\_\_\_. **O DESAFIO E O FARDADO DO TEMPO HISTÓRICO**. São Paulo: Boitempo, 2007.

\_\_\_\_\_. **PARA ALÉM DO CAPITAL**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MINAYO, Maria Cecília S. (Org.). **PESQUISA SOCIAL: TEORIA, MÉTODO E CRIATIVIDADE**. 22. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1993.

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. **ECONOMIA POLÍTICA. UMA INTRODUÇÃO CRÍTICA**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

OLIVEIRA, Francisco. PRIVATIZAÇÃO DO PÚBLICO, DESTITUIÇÃO DA FALA E ANULAÇÃO DA POLÍTICA: O TOTALITARISMO NEOLIBERAL. *In*: OLIVEIRA, Francisco; PAOLI, Maria Célia. (Org.). **Os sentidos da democracia – políticas do dissenso e hegemonia global**. Petrópolis (RJ): Vozes; São Paulo:Fapesp, 1999, p. 55-82.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. EDUCAÇÃO E PLANEJAMENTO: A ESCOLA COMO NÚCLEO DE GESTÃO. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1997, p. 35-48.

OLIVEIRA, João F. **A REESTRUTURAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E O PROCESSO DE METAMORFOSE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)**. *In*: Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 24. 2001. Caxambu (MG). ANAIS. Rio de Janeiro: ANPEd, 2001. Disponível em: <[www.anped.org.br/reunioes/24/T1188483568970.DOC](http://www.anped.org.br/reunioes/24/T1188483568970.DOC)>. Acesso em: 20 maio 2009.

PÁDUA, Elizabete M. Marchesini. **METODOLOGIA DA PESQUISA: ABORDAGEM TEÓRICO-PRÁTICA**. 13.ed. Campinas (SP): Papyrus, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**. Introdução crítica. 15.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **O CONSELHO ESCOLAR NA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã, 2001.

PENTEADO, Sílvia Ângela Teixeira. **PARTICIPAÇÃO NA UNIVERSIDADE: RETRATO EM PRETO E BRANCO**. São Paulo: Pioneira, 1991.

PIRES, V. **ECONOMIA DA EDUCAÇÃO. PARA ALÉM DO CAPITAL HUMANO**. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

PRATS i CATALÁ, Joan. GOVERNABILIDADE DEMOCRÁTICA NA AMÉRICA LATINA NO FINAL DO SÉCULO XX. *In*: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Editora FGV, 2006, p. 271-314.

RISTOFF, Dilvo. A UNIVERSIDADE BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS. *In*: MOROSINI, Marília (Org.). **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília: Inep, 2006, p.37-52.

ROBBINS, Stephen P. **ADMINISTRAÇÃO: MUDANÇAS E PERSPECTIVAS**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SÁ, Giedre Terezinha R. **A GESTÃO EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE E A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA EMANCIPATÓRIA À LUZ DA TEORIA DE ANTONIO GRASCI**. Campinas (SP): Mercado de Letras, 2011. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada de Professor).

SANDER, Benno. **ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL: genealogia do conhecimento**. Brasília (DF): Líber, 2007.

SANTOS, Terezinha Fátima A. M. dos. GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E O CONTROLE SOCIAL. *In*: CHAVES, Vera Lúcia J.; CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma Vieira (Org.). **Políticas para a Educação Superior no Brasil: velhos temas e novos desafios**. São Paulo: Xamã, 2009, p.109-125.

\_\_\_\_\_. **CONVERSAS IMPENITENTES SOBRE A GESTÃO NA EDUCAÇÃO**. Belém: EDUFPA, 2008.

SGUISSARDI, Valdemar. **UNIVERSIDADE BRASILEIRA NO SÉCULO XXI: DESAFIOS DO PRESENTE**. São Paulo: Cortez, 2009.

\_\_\_\_\_. A UNIVERSIDADE NEOPROFISSIONAL, HETERÔNOMA E COMPETITIVA. *In*: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes A. (Org.). **Universidade: Políticas, avaliação e trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2004.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. A PLANETARIZAÇÃO DA CULTURA DO CAPITAL E A RACIONALIDADE DAS REFORMAS DA EDUCAÇÃO. **Diálogo Educação**. Curitiba, v.7, n. 21, p. 23-47, maio/ago. 2007.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; FERREIRA, Luciana Rodrigues; KATO, Fabíola B. G.. AS NOVAS FACES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA NO BRASIL REVISITADAS: O TRABALHO DOCENTE NA EXPANSÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO. *In*: MANCEBO, Deise; SILVA JÚNIOR, João dos Reis. (Org.). **Trabalho docente e expansão da Educação Superior brasileira**. Rio de Janeiro (RJ): EdUERJ, 2012, p. 27-59.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. SGUISSARDI, Valdemar. **AS NOVAS FACES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: REFORMA DO ESTADO E MUDANÇA NA PRODUÇÃO**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista (SP): EDUSF, 2001.

SILVA, Maria Abádia. GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA. *In*: SILVA, Maria Abádia; SILVA, Ronalda Barreto (Org.). **A idéia de universidade**. Brasília: Líber, 2006, p. 179-207.

SILVA, Reinaldo O. da. **TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Ronalda Barreto. ARMADILHAS DA REFORMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: AS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DA BAHIA. *In*: SILVA, Maria Abádia da; SILVA, Ronalda Barreto (Org.). **A idéia de universidade: rumos e desafios**. Brasília: Líber, 2006, p. 209-238.

SILVA, Sidney. DEMOCRACIA, ESTADO E EDUCAÇÃO: UMA CONTRAPOSIÇÃO ENTRE TENDÊNCIAS. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)**. Porto Alegre, v.26, n 1, p. 31-54, jan-abr. 2010.

SIQUEIRA, Ângela C. A REGULAÇÃO DO ENFOQUE COMERCIAL NO SETOR EDUCACIONAL VIA OMC/GATS. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n.26, p.144-184, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n26/n26a11.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

SOUZA, Antonio Lisboa Leitão de. ESTADO E EDUCAÇÃO PÚBLICA: TENDÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E DE GESTÃO. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Felix (Org.). **Política e gestão da educação**. 2.ed. Belo Horizonte (MG): Autêntica, 2008.

TRAGTENBERG, Maurício. **BUROCRACIA E IDEOLOGIA**. 2.ed. São Paulo: Ática, 1992.

TAYLOR, Frederick Winslow. [1911]. **PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**. Tradução: Arlindo Vieira Ramos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1966.

TRINDADE, HÉLGIO. METÁFORAS DA CRISE: DA UNIVERSIDADE EM RUÍNAS À UNIVERSIDADE EM PENUMBRA. In: GENTILI, PABLO (Org.). **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001, p.13-45.

TROTSKY, LEON. **O IMPERIALISMO E A CRISE DA ECONOMIA MUNDIAL: TEXTOS SOBRE A CRISE DE 1929**. São Paulo: Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2008.

WEBER, MAX. **ECONOMIA E SOCIEDADE. FUNDAMENTOS DA SOCIOLOGIA COMPREENSIVA**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999; 2009 (reimpressão), V. 2.

YIN, ROBERT K. **ESTUDO DE CASO. PLANEJAMENTO E MÉTODOS**. Tradução: Daniel Grace. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## DOCUMENTOS JURÍDICOS E INSTITUCIONAIS

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. Texto promulgado em 05 de outubro de 1988. Senado Federal, Brasília, 1988. Disponível em:  
<[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)>

BRASIL. LEI Nº 10.172, DE 9 DE JANEIRO DE 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação, e dá outras providências. [Mensagem de Veto nº 9]. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LEIS\\_2001/L10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10172.htm)>

\_\_\_\_\_. LEI Nº 9.394/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. [LDB]. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez.1996. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>.

\_\_\_\_\_. LEI Nº 9.192, DE 21 DE DEZEMBRO DE 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 22 dez.1995. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9192.htm)>

\_\_\_\_\_. LEI Nº 4.283, 18 DE NOVEMBRO DE 1963. Reestrutura a Universidade do Pará, cria cargos na Universidade de Alagoas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 22 nov. 1963. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/1950-1969/L4283.htm#art11](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L4283.htm#art11)>

\_\_\_\_\_. LEI Nº 3.191, DE 2 DE JULHO DE 1957. Cria a Universidade do Pará e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2 jul.1957. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/1950-1969/L3191.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L3191.htm)

BRASIL. DECRETO Nº 6.096, DE 24 DE ABRIL DE 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais- REUNI. **DIÁRIO OFICIAL DA**

UNIÃO. Brasília, 25 abr. 2007. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 65.880/69. Institui o Plano de Reestruturação da Universidade Federal do Pará.

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 42.427, DE 12 DE OUTUBRO DE 1957. Aprova o Estatuto da Universidade do Pará.

BRASIL. Ministério da Educação. MEC. PORTARIA MEC Nº 452, DE 30 DE MAIO DE 1978. Aprova a nova redação do 2º Estatuto da Universidade Federal do Pará.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO (PDRAE)**. Brasília (DF): MARE, 1995a. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **PLANO PLURIANUAL 2012-2015**. Projeto de Lei. Brasília: MP, 2011. 278 p. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/mensagem\\_presidencial\\_ppa.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/mensagem_presidencial_ppa.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior; Secretaria de Educação Superior. **DOCUMENTO SÍNTESE DO FÓRUM NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (FNES)**. Brasília, DF: MEC, 2009. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/documento\\_sintese.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/documento_sintese.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2011.

\_\_\_\_\_. REAFIRMANDO PRINCÍPIOS E CONSOLIDANDO DIRETRIZES DA REFORMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. “Reforma da Educação Superior” - Documento II. Brasília: MEC, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Belém: EDUFPA, 2007 [Ed. Histórica].

\_\_\_\_\_. ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 12 jul. 2006. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/downloads/estatuto/estatuto.pdf](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/estatuto/estatuto.pdf)>. Acesso em: 13.01.2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Conselho Universitário (CONSUN). **RESOLUÇÃO nº 665, de 2 de abril de 2009**. Cria Pró-Reitoria de Relações Internacionais da UFPA. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/downloads/resolucoes/consun/2009/Microsoft%20Word%20-%20665.pdf](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2009/Microsoft%20Word%20-%20665.pdf)>. Acesso em: 13.01.2010

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. RESOLUÇÃO Nº 614, de 28 junho de 2006 [2006a]. Aprova o atual Estatuto da Universidade Federal do Pará. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 12 jul. 2006.

Disponível em:

<[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/downloads/resolucoes/consun/2006/Microsoft%20Word%20-%2020614a-06.pdf](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2006/Microsoft%20Word%20-%2020614a-06.pdf)>. Acesso em: 13.01.2010

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. RESOLUÇÃO nº 616, de 14 de dezembro de 2006 [2006b]. Aprova o Regimento Geral da UFPA. **Diário Oficial do Estado do Pará**. Belém, PA, 29 dez. 2006.

Disponível em:

<[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/downloads/regimentos/regimento\\_geral.pdf](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/regimentos/regimento_geral.pdf)>.

Acesso em: 08.03.2010

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **RESOLUÇÃO Nº 521, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1978**. Aprovou o *Regimento Integrado dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior*.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Conselho Universitário (CONSUN). Ata da 2ª sessão extraordinária, 2009 [2009a].

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 7ª sessão extraordinária, 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 5ª sessão extraordinária, 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 15ª sessão extraordinária, 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 16ª sessão extraordinária, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 15ª sessão extraordinária, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 10ª sessão extraordinária, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 9ª sessão extraordinária, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 7ª sessão extraordinária, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 6ª sessão extraordinária, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 5ª sessão extraordinária, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 5ª sessão extraordinária, 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 1ª sessão extraordinária, 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 4ª sessão extraordinária, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 13ª sessão extraordinária, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 12ª sessão extraordinária, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 11ª sessão extraordinária, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 10ª sessão extraordinária, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 9ª sessão extraordinária, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 8ª sessão ordinária, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 1ª sessão extraordinária, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ata da 1ª sessão extraordinária, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN). **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ – 2001-2010**. Belém (PA): UFPA, 2002. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI\\_2001-2010.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2001-2010.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. RELATÓRIO DE GESTÃO 2012. Belém (PA): UFPA: PROPLAN, 2013.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2011**. Belém (PA): UFPA: PROPLAN, 2012. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpa.br/doc/Relat\\_Gestao/Relat\\_Gestao\\_2011.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/doc/Relat_Gestao/Relat_Gestao_2011.pdf)>

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **RELATÓRIO DE GESTÃO 2005**. Belém (PA): UFPA: PROPLAN, 2006 [2006c]. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpa.br/site/relatorio/Relat\\_Gestao\\_2005.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/site/relatorio/Relat_Gestao_2005.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

## PLANOS E DOCUMENTOS INTERNACIONAIS

BANCO MUNDIAL. *LA ENSEÑANZA SUPERIOR. LAS LECCIONES DERIVADAS DE LA EXPERIENCIA*. 1.ed. Esp. Washington, D.C.: BIRD/BM, 1995. (Serie: *El desarrollo en la practica*). Disponível em: <<http://firgoa.usc.es/drupal/files/010-1344Sp.pdf>>. Acesso em: 03 out. 11.

CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – CLAD. METODOLOGIAS PARA O DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO DA CARTA IBERO-AMERICANA DE QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA. *In: Consenso de Buenos Aires*. Buenos Aires (AR): CLAD, 2010. Disponível em: <<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/consenso-de-buenos-aires-portugues>>. Acesso em: 02 out. 11.

\_\_\_\_\_. *CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA*. San Salvador (SV), 2008. Disponível em: <<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>>. Acesso em: 02 out. 11.

\_\_\_\_\_. *CONSENSO DE SAN SALVADOR*. San Salvador (SV), 2008a. Disponível em: <<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/consensosansalvadorport.pdf>>. Acesso em: 02 out. 11.

\_\_\_\_\_. *UMA NOVA GESTÃO PÚBLICA PARA A AMÉRICA LATINA*. [S.l.]: CLAD, 1998. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000162.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2011.

UNITED NATIONS ORGANIZATION FOR EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE (UNESCO). **EDUCAÇÃO, UM TESOURO A DESCOBRIR: RELATÓRIO PARA A UNESCO DA COMISSÃO INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA O SÉCULO XXI**. Tradução: Guilherme João de Freitas Teixeira. Brasília: UNESCO Brasil; Fundação Faber-Castel, 2010. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>>. Acesso em: 03 out. 11

\_\_\_\_\_. *DECLARACIÓN FINAL DE LA CONFERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE – CRES*. Cartagena (CO); Paris (FR): UNESCO, 2008. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/cres.htm>>; <<http://www.iesalc.unesco.org.ve/docs/boletines/boletinnro157/declaracioncres.pdf>>. Acesso em: 03 out. 11.

\_\_\_\_\_. *CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISIÓN E ACCIÓN*. 1998. Paris (FR). **Informe Final**. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>>. Acesso em: 03 out. 11.

\_\_\_\_\_. *DOCUMENTO DE POLÍTICA PARA EL CAMBIO Y EL DESARROLLO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR*. Paris (FR): UNESCO, 1995. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000989/098992s.pdf>>. Acesso em: 03 out. 11.

## WEBSITES

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação – ANPED.  
Website: [www.anped.org.br](http://www.anped.org.br).

Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Website: <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)>

Processo de Bolonha. Declaração de Bolonha. Junho de 1999.  
Website:  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11088\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_pt.htm)

Instituto Internacional para la Educación Superior en America Latina y Caribe - IESALC.  
Website:  
[http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&id=3&Itemid=427&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&id=3&Itemid=427&lang=es)

United Nations Organization for Education, Science and Culture – UNESCO  
Website: <http://www.unesco.org>  
Documentos: <http://unesdoc.unesco.org>

Universidade Federal do Pará:  
Website: [www.ufpa.br](http://www.ufpa.br)  
Programa de Pós-Graduação em Educação: [www.ufpa.br/ce/ppged](http://www.ufpa.br/ce/ppged).

## **APÊNDICE**

### **QUESTÕES PARA ENTREVISTA**

## QUESTÕES PARA ENTREVISTA

1. Qual o período em que atuou nos Conselhos Superiores? Em quais conselhos e representando a quem?
2. Como você avalia a atuação dos demais representantes nos Conselhos? Representam suas unidades? Como são eleitos?
3. Os conselhos possibilitam uma maior participação dos sujeitos acadêmicos nas discussões e tomadas de decisão? Há retorno das discussões e decisões para as unidades?
4. Os conselhos primam pela autonomia institucional, de que forma?
5. Qual a relação dos conselhos superiores com a administração central?
6. Como é elaborada a pauta das sessões? Os assuntos são conhecidos com antecedência?
7. Como ocorreu a elaboração e a aprovação dos novos Estatuto e Regimento Interno pelos Conselhos?
8. Você participou do Congresso Estatuinte? O que foi o Congresso Estatuinte?
9. A nova roupagem que esses marcos legais dão aos Conselhos os torna mais atuantes, modernos e representativos?
10. Como foi o processo de aprovação do REUNI pelos Conselhos Superiores?
11. Como você avalia o processo de eleição para Reitor na UFPA?

## **ANEXOS**

**ANEXO A.** QUADRO 1. **MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO – Metas e Estratégias** (Quadro-resumo)

**ANEXO B.** QUADRO 2. **UNIVERSIDADE MULTICAMPI - Metas e Estratégias** (Quadro-resumo)

**ANEXO C.** QUADRO 3. **CONSUN - ATRIBUIÇÕES**

**ANEXO D.** QUADRO 4. **CONSEPE - ATRIBUIÇÕES**

**ANEXO E.** QUADRO 5. **CONSAD - ATRIBUIÇÕES**

## ANEXO A

QUADRO 1. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO – Metas e Estratégias (Quadro-resumo)

| EIXO   | METAS  | ESTRATÉGIAS   |
|--|--|---|
| M<br>O<br>D<br>E<br>R<br>N<br>I<br>Z<br>A<br>Ç<br>Ã<br>O<br><br>D<br>A<br><br>G<br>E<br>S<br>T<br>Ã<br>O | <b>16. MODERNIZAR A GESTÃO ACADÊMICA</b>   | 16.1. promover a melhoria da qualidade dos processos administrativos.<br>16.2. desenvolver mecanismos para mudança na estruturação e nos procedimentos de gestão acadêmica.<br>16.3. democratizar a Informação.<br>16.4. democratizar a Gestão.<br>16.5. concluir o processo de elaboração do novo Estatuto e do novo Regimento da UFPA, incorporando o modelo de universidade multicampi.<br>16.6. estabelecer e implantar uma política editorial de qualidade acadêmica, que venha a ser reconhecida nacional e internacionalmente. |
|  | <b>17. INSTITUIR PROCESSO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>                    | 17.1. atualizar e dinamizar o projeto acadêmico da UFPA.<br>17.2. promover o acompanhamento e a otimização das ações de avaliação institucional.  |
|  | <b>18. ESTRUTURAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS</b>     | 18.1. promover a revisão dos instrumentos legais para maior agilidade e controle da execução de projetos.<br>18.2. ampliar e fortalecer as alternativas de captação de recursos financeiros.  |
|  | <b>19. INTENSIFICAR A INSERÇÃO INTERNACIONAL E AMPLIAR AS PARCERIAS COMA SOCIEDADE</b> | 19.1. desenvolver ações integradas com outras instituições universitárias e não-universitárias.<br>19.2. estimular a cooperação e intercâmbio nacional e internacional.   |
|  | <b>20. PLANEJAR DE FORMA INTEGRADA AS AÇÕES INSTITUCIONAIS</b>                         | 20.1. aprimorar o sistema de planejamento institucional   |

Fonte: PDI 2001-2010. UFPA, 2002.

## ANEXO B

QUADRO 2. UNIVERSIDADE MULTICAMPI - Metas e Estratégias (Quadro-resumo)

| EIXO                              | METAS   | ESTRATÉGIAS  |
|-----------------------------------|---|--|
| UNIVERSIDADE<br><i>MULTICAMPI</i> | DEFINIR E IMPLANTAR<br>UM MODELO DE<br>UNIVERSIDADE<br>MULTICAMPI | 1.1. Promover a melhoria e modernização da gestão acadêmica e administrativa e da infra-estrutura dos campi. |
|                                   |   | 1.2. Estabelecer novas relações institucionais entre os campi.   |
|                                   |   | 1.3 Instituir um novo arcabouço legal institucional, que defina e regulamente a Universidade Multicampi.     |

Fonte: **PDI 2001-2010**. UFPA, 2002.

## ANEXO C

## QUADRO 3. CONSUN - ATRIBUIÇÕES

|   |   |   |
|---|---|---|
| C<br>O<br>N<br>S<br>U<br>N  | A<br>T<br>R<br>I<br>B<br>U<br>I<br>Ç<br>Õ<br>E<br>S | Aprovar ou modificar o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, bem como, nos termos destes, resoluções e regimentos específicos;  |
|   |   | Criar, desmembrar, fundir e extinguir Órgãos e Unidades da UFPA;  |
|   |   | Aprovar o Regimento Interno das Unidades Acadêmicas e dos <i>Campi</i> ;  |
|   |   | Aprovar e supervisionar a política de desenvolvimento e expansão universitária expressa em seu Plano de Desenvolvimento Institucional;  |
|   |   | Estabelecer a política geral da UFPA em matéria de administração e gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de recursos humanos;  |
|   |   | Autorizar o credenciamento e o recredenciamento de fundação de apoio e aprovar o relatório anual de suas atividades;  |
|   |   | Organizar o processo eleitoral para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, nos termos da legislação em vigor e das normas previstas no Regimento Eleitoral;   |
|   |   | Propor, motivadamente, pelo voto de dois terços (2/3) de seus membros, a destituição do Reitor e do Vice-Reitor;  |
|   |   | Assistir aos atos de transmissão de cargos da Administração Superior, bem como à aula magna de inauguração do período letivo;   |
|   |   | Estabelecer normas para a eleição aos cargos de dirigentes universitários, em conformidade com a legislação vigente e o Regimento Geral;  |
|   |   | Estabelecer normas para a eleição aos cargos de dirigentes universitários, em conformidade com a legislação vigente e o Regimento Geral;  |
|   |   | Julgar proposta de destituição de dirigentes de qualquer unidade ou órgão da instituição, exceto da Reitoria e da Vice-Reitoria, oriunda do órgão colegiado competente e de acordo com a legislação pertinente; |
|   |   | Julgar os recursos interpostos contra decisões do CONSEPE e do CONSAD;  |
|   |   | Apreciar os vetos do Reitor às decisões do próprio Conselho Universitário;  |
|   |   | Homologar e conceder o título de doutor <i>honoris causa</i> e demais títulos acadêmicos, a partir de Parecer circunstanciado pelo CONSEPE;   |
| Definir a composição e o funcionamento de suas Câmaras e Comissões; |   |   |
| Decidir sobre matéria omissa no Estatuto e no Regimento Geral.      |   |   |

Fonte: UFPA, CONSUN, 2006.

## ANEXO D

## QUADRO 4. CONSEPE - ATRIBUIÇÕES

|  |          |  |
|--|----------|--|
| <b>C<br/>O<br/>N<br/>S<br/>U<br/>E<br/>P<br/>E</b> |          | Aprovar as diretrizes, planos, programas e projetos de caráter didático-pedagógico, culturais e científicos, de assistência estudantil e seus desdobramentos técnicos e administrativos;                     |
|  | <b>A</b> | Fixar normas complementares às deste Estatuto e do Regimento Geral em matéria de sua competência;  |
|  | <b>T</b> |  |
|  | <b>R</b> | Decidir sobre criação e extinção de cursos;  |
|  | <b>I</b> |  |
|  | <b>B</b> | Avaliar e aprovar a participação da Universidade em programas, de iniciativa própria ou alheia, que importem em cooperação didática, cultural e científica com entidades locais, nacionais e internacionais; |
|  | <b>U</b> |  |
|  | <b>I</b> | Deliberar originariamente ou em grau de recurso sobre qualquer matéria de sua competência, inclusive as não previstas expressamente neste Estatuto ou no Regimento Geral;                                    |
| <b>Ç<br/>Õ<br/>E<br/>S</b>                         | <b>E</b> | Definir a composição e o funcionamento de suas Câmaras e Comissões;  |
|  |          | Apreciar o veto do Reitor às decisões do Conselho;   |
|  |          | Exercer outras atribuições que sejam definidas em lei e neste Estatuto.  |

Fonte: UFPA, CONSUN, 2006.

## ANEXO E

### QUADRO 5. CONSAD - ATRIBUIÇÕES

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>C<br/>O<br/>N<br/>S<br/>A<br/>D</b>                                  | <b>A<br/>T<br/>R<br/>I<br/>B<br/>U<br/>I<br/>Ç<br/>Õ<br/>E<br/>S</b> | Propor e verificar o cumprimento das diretrizes relativas ao desenvolvimento de pessoal e à administração do patrimônio, do material e do orçamento da Universidade;  |
|   |  | Assessorar os órgãos da administração superior nos assuntos que afetam a gestão das Unidades;   |
|   |  | Homologar acordos, contratos ou convênios com instituições públicas ou privadas, nacionais e internacionais, firmados pelo Reitor;  |
|   |  | Apreciar proposta orçamentária;   |
|   |  | Emitir parecer sobre os balanços e a prestação de contas anual da Universidade e, quando for o caso, sobre as contas da gestão dos dirigentes de qualquer órgão direta ou indiretamente ligado à estrutura universitária; |
|   |  | Pronunciar-se sobre aquisição, locação, permuta e alienação de bens imóveis pela instituição, bem como autorizar a aceitação de subvenções, doações e legados;  |
|   |  | Pronunciar-se sobre a prestação de garantias para realização de operações de crédito;   |
|   |  | Deliberar sobre qualquer encargo financeiro não previsto no orçamento;  |
|   |  | Decidir, após sindicância, sobre intervenção em qualquer unidade acadêmica ou especial;   |
|   |  | Definir a composição e o funcionamento de suas Câmaras e Comissões;   |
| Apreciar o veto do Reitor às decisões do CONSAD;                        |  |   |
| Exercer outras atribuições que sejam definidas em lei e neste Estatuto. |  |   |

Fonte: UFPA, CONSUN, 2006.