



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

ANA PAULA SILVEIRA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICO-GERENCIAL DA EDUCAÇÃO
SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO
CARLOS (UFSCAR)**

Dezembro de 2022

São Carlos

ANA PAULA SILVEIRA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICO-GERENCIAL DA EDUCAÇÃO
SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO
CARLOS (UFSCAR)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de Doutora em Educação na linha: Estado, Política e Formação Humana, sob orientação do Professor Doutor José Carlos Rothen.

Dezembro de 2022

São Carlos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Educação

Folha de Aprovação

Defesa de Tese de Doutorado da candidata, Ana Paula Silveira realizada em 07/12/2022.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. José Carlos Rothen, Presidente/UFSCar

Profa. Dra. Maria Eliza Nogueira Oliveira Titular/ UFAL

Prof.Dr Regilson Macial Borges, Titular/ UFLA

Prof.Dr. Mauro Rocha Côrtes, Titular/UFSCar

Profa. Dra. Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes, Titular /UFSCar

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação.

Silveira, Ana Paula

A GESTÃO DEMOCRÁTICO-GERENCIAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR:: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR) / Ana Paula Silveira -- 2022. 248f.

Tese de Doutorado - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos

Orientador (a): José Carlos Rothen

Banca Examinadora: José Carlos Rothen, Maria Eliza

Nogueira Oliveira, Regilson Macial Borges, Mauro Rocha

Côrtes, Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes

Bibliografia

1. Políticas Públicas da Educação Superior. I. Silveira, Ana Paula. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Ronildo Santos Prado - CRB/8 7325

À Divindade Sagrada, que me proporcionou o dom da vida e as
capacidades mentais para a concretização deste estudo.
A toda a minha ancestralidade, que permitiu, de modo
inconsciente, a realização da pesquisa.
Aos meus pais Isabel e Luiz, que me deram a vida.
A todas as vítimas da covid-19.

AGRADECIMENTOS

Agradecer, às vezes, parece comum. Pode ser um ato comum na vida dos seres humanos, porém com profunda gratidão.

Assim, minha profunda gratidão no findar dessa jornada vai para todos os que me acompanharam nela, desde o meu nascimento até o presente momento, em que escrevo este texto de agradecimento.

Agradeço a Deus.

Agradeço aos meus pais Isabel e Luiz e à minha irmã Ana Carolina Silveira.

Agradeço ao Felipe Malvestio de Oliveira, pelo companheirismo, atenção, carinho e amor, bem como pela paciência e dedicação.

Agradeço a todos os meus familiares, que me apoiaram e compreenderam toda a minha trajetória acadêmica, em especial a minha avó Iracy!

Agradeço ao amigo-irmão Vitor (Fio), pelos conselhos, pelas sábias palavras nos momentos difíceis, pelo carinho.

Agradeço a todas as minhas amigas e amigos irmãos de coração, em especial a Ingrid, a Maria Gabriela (Bia), a Patrícia, a Adriana (Drika), a Anália, a Loranth (Fia), o José Renato (Zé), a Maria Eloisa (Mariazinha), a Ângela, a Thaís (Palitinha) e Ana Paula Menezes.

Agradeço aos meus queridos amigos da graduação, que muito contribuíram para o meu projeto formador, com ricas discussões políticas, em especial aos “manos” Kledão, Cajuru, Cidão e Catita!

Agradeço a minha amiga do coração Francisca Helena, pela parceria acadêmica ao longo desses anos e pelas palavras de incentivo.

Agradeço à Nima, pela amizade, pelo carinho, pelas parcerias acadêmicas e da vida, pelo eterno aprendizado via Pedagogia da Convivência.

Agradeço à Márcia, pela parceria acadêmica, pelas experiências partilhadas e pelas viabilizações da concessão da licença para tratar de assuntos particulares.

Agradeço à dona Rosely e ao senhor Pedro, pela acolhida em São Carlos.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio à presente pesquisa, durante os anos de 2019 e 2021.

Agradeço a todos os funcionários da Universidade Federal de São Carlos que viabilizaram a pesquisa, aos funcionários da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), da Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI).

Agradeço à Silvana Felix, servidora da UFSCar, pelas orientações em relação ao Programa de Pós-graduação em Educação.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Educação, que contribuíram para novos aprendizados, durante a realização do curso de doutoramento. Em especial, agradeço aos professores da Linha de Pesquisa Estado, Política e Formação Humana.

Agradeço ao meu orientador, Prof. José Carlos Rothen, pela paciência, pelos ensinamentos, pela compreensão, pelos aconselhamentos, pelas oportunidades em participar da pesquisa “A Nova Gestão Pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar” e da Comissão Própria de Avaliação do Programa de Pós-graduação. Agradeço também pelo churrasco vegano!

Agradeço aos professores e ex-reitores e vice-reitores da Universidade Federal de São Carlos que participaram da pesquisa, concedendo as entrevistas, viabilizando os constructos do presente estudo.

Agradeço aos professores e professoras Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes, Maria Eliza Nogueira Oliveira, Géssica Priscila Ramos Flávio Reis dos Santos, Mauro Rocha Côrtes e Regilson Macial Borges, por aceitarem ao convite para participar da Banca Examinadora para titulação do doutorado.

Agradeço a parceria acadêmica dos meus companheiros de grupo de pesquisa: Ivan, Maria Elisa, Evangelita, Maurício, Marcos, Érico, Thiago e Milena.

Agradeço as minhas colegas de trabalho da Escola Municipal Waldomiro Ferreira Fraga, pela parceria, pelas trocas de experiências e pelos aprendizados.

Agradeço aos professores e colegas de trabalho do Departamento de Metodologia e Técnicas (DMT) da Universidade Federal do Amazonas, que me ajudaram a experienciar o magistério superior. Em especial, agradeço ao professor Carlos e às professoras Silvana e Elenir.

Agradeço a todos os docentes desde a educação infantil até o ensino médio, que, ao longo dos dez anos da minha vida escolar, contribuíram para a sistematização do conhecimento durante o ensino básico.

RESUMO

Em meados da década de 1960, iniciavam-se as discussões sobre a reinvenção da administração pública. A reinvenção administrativa trouxe à discussão os novos modelos administrativos, a Nova Gestão Pública e o Gerencialismo. Esses modelos foram postos em prática via reformas estatais, que ocorreram de modo concomitante com as reformas educacionais, sendo o Estado brasileiro signatário das reestruturações voltadas à educação superior. A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), criada pelo Decreto nº 3.835, de 1960, desde sua criação, apresentou diferentes modelos administrativos, ora com viés autoritário, ora com vieses democráticos e gerenciais. Na tentativa de identificar os modelos administrativos que influenciaram ou se interconectaram para a estruturação administrativa e para a elaboração das políticas institucionais da UFSCar, durante quarenta anos, as questões norteadoras da pesquisa são: Quais foram as políticas institucionais do período de 1960 a 2010 que se alinharam ou se interconectaram com o enfoque gerencial e quais foram os desdobramentos dessas políticas no que se refere ao desenvolvimento da UFSCar? Em qual momento é possível afirmar que tiveram início as políticas institucionais gerenciais na UFSCar? Houve políticas institucionais na UFSCar que puderam ser classificadas como gerenciais? Essas políticas institucionais auxiliaram no descobrimento da identidade da UFSCar? A fim de responder a tais questionamentos, tem-se como objetivo geral da pesquisa: discutir a interface entre uma gestão democrática e as especificidades ou ferramentas da perspectiva do Gerencialismo, na elaboração das políticas institucionais da UFSCar. Para realização desta pesquisa, foi adotado o método hipotético-dedutivo, bem como os seguintes recursos: revisão bibliográfica e análise documental integrativa, entrevistas semiestruturadas com “questões sondas” com os ex-gestores da UFSCar, para produção do metatexto. O presente metatexto contém seis seções: a primeira apresenta a trajetória de pesquisa; a segunda explicita os aspectos políticos e econômicos que circundaram a criação da UFSCar; a terceira aborda as especificidades da década de 1980 e a necessidade de institucionalizar a democracia na UFSCar e conhecer a identidade da universidade; a quarta versa sobre as especificidades da década de 1990, evidenciando a adoção do Planejamento Estratégico Situacional, como ferramenta administrativa; a quinta seção discute as políticas institucionais elaboradas e colocadas em prática, no período de 2000 a 2010, para que ocorresse a democratização do acesso à educação superior, período em que foi identificado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar, com estratégias longitudinais para a gestão universitária; finalmente, a sexta e última seção apresenta as conclusões deste estudo. Pode-se concluir que os agentes institucionais da UFSCar, preocupados com a consolidação da identidade da instituição enquanto universidade reconhecida internacionalmente, com prestígio acadêmico e social e com a utilização da gestão democrática como modelo administrativo orientador, constituíram o *ethos ufscariano*, dando ênfase às especificidades do enfoque democrático-gerencial, o que possibilitou interconectar as referências teóricas da gestão democrática com práticas e usos do gerencialismo para a elaboração das políticas institucionais, ao passo que negaram o enfoque autoritário centralizador dos fundadores da universidade.

Palavras-chave: UFSCar; gestão democrática; gerencialismo; enfoque democrático-gerencial.

SUMMARY

In the mid-1960s, discussions began on the reinvention of public administration in Brazil. The administrative reinvention brought to the discussion the new models, New Public Management and Managerialism. These models were put into practice via state reforms, which occurred concomitantly with educational reforms, with the Brazilian State being a signatory to the restructuring aimed at higher education. The Federal University of São Carlos (UFSCar), created by Decree nº 3.835, of 1960, since its creation presented different administrative models, sometimes with authoritarian bias, sometimes with democratic and managerial biases. In an attempt to identify the administrative models that influenced or interconnected the administrative structuring and the elaboration of the institutional policies of UFSCar during forty years, the guiding questions of the research are: What were the institutional policies of the period from 1960 to 2010 that aligned or interconnected with the managerial approach and what were the impacts of these policies in regards to the development of UFSCar? In which moment is it possible to say that the managerial institutional policies at UFSCar began? Were there institutional policies at UFSCar that could be classified as managerial? Did these institutional policies helped discovering UFSCar's identity? In order to answer such questions, the general objective of the research were: to discuss the interface between democratic management and the specificities or tools of the Managerialism perspective in the elaboration of UFSCar's institutional policies. To carry out this research the hypothetical-deductive method was adopted as well as the following resources: bibliographic review and integrative document analysis, semi-structured interviews with “probe questions” with UFSCar managers for the production of the metatext. This metatext contains six sections: the first presents the research trajectory; the second explains the political and economic aspects that surrounded the creation of UFSCar; the third addresses the specificities of the 1980s and the need to institutionalize democracy at UFSCar and understand the university's identity; the fourth deals with the specificities of the 1990s highlighting the adoption of Situational Strategic Planning, as an administrative tool; the fifth section discusses the institutional policies designed and put into practice from 2000 to 2010 for the democratization of the access to higher education, a period in which the UFSCar Institutional Development Plan (PDI) was identified with longitudinal strategies for university management; finally, the sixth and last section presents the conclusions of this study. It can be concluded that UFSCar's institutional agents, concerned with consolidating the institution's identity as an internationally recognized university with academic and social prestige and with the use of democratic management as a guiding administrative model, constituted the *UFSCar ethos* emphasizing the specificities from the managerial-democratic approach which made it possible to interconnect the theoretical references of democratic management with practices and uses of managerialism for the elaboration of institutional policies while denying the centralizing authoritarian approach of the university founders.

Keywords: UFSCar; democratic management; managerialism; democratic-managerial approach.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Os reitores e vice-reitores na década de 1980 | 86 |
| Figura 2 – Gerencialismo | 117 |
| Figura 3 – Marco Legal da Reestruturação Administrativa da UFSCar..... | 143 |
| Figura 4 - A origem do planejamento estratégico na UFSCar. | 154 |
| Figura 5 – Planos e planejamentos da UFSCar | 171 |
| Figura 6 – UFSCar e seus líderes | 175 |
| Figura 7 – “Perfil UFSCar”: Perfil do profissional a ser formado na UFSCar | 179 |

LISTA DE IMAGENS

| | |
|--|----|
| Imagem 1 – Sino da cerimônia inaugural dos cursos da Universidade Federal de São Carlos..... | 48 |
| Imagem 2 – Hasteamento da Bandeira do Brasil..... | 49 |
| Imagem 3 – Estudantes, professores e funcionários assistindo à cerimônia de hasteamento da bandeira..... | 49 |
| Imagem 3 – Consultas públicas na comunidade acadêmica para composição da lista sêxtupla para a primeira eleição democrática para reitoria da UFSCar, em 1984..... | 89 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Principais características do Bem-Estar Social (Welfarism) e do Novo Gerencialismo..... | 69 |
| Quadro 2 – Conceitos que se aproximam e conceitos que se afastam | 83 |
| Quadro 3 – Agentes institucionais da Comissão Relatora da Proposta de Reformulação do Estatuto | 101 |
| Quadro 4 – Reestruturações administrativas..... | 103 |
| Quadro 5 – Resposta à crise do modelo burocrático inglês (Whitehall)..... | 123 |
| Quadro 6 – Ritores e vice-reitores nos anos 1990..... | 137 |
| Quadro 7 – Política externa brasileira | 158 |
| Quadro 8 – Reitores e vice-reitores de 2000 a 2010 | 165 |
| Quadro 9 – Reestruturação Administrativa da UFSCar (2007) | 190 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Evolução da Matrícula por Dependência Administrativa Brasil – 1980-1989 | 130 |
| Tabela 2 – Crescimento e decréscimos em percentuais anuais no número de matrículas | 131 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 TRAJETÓRIA DE PESQUISA: AS IDEIAS, OS CAMINHOS E A UFSCAR. 15 | |
| 1.1 A trajetória de pesquisa e o Conselho de Curadores, o Gerencialismo, a Nova Gestão Pública, a gestão democrática, a gestão participativa e o Planejamento Estratégico | 22 |
| 3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS E AS TRANSFORMAÇÕES INTERNACIONAIS, NACIONAIS E LOCAIS: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DE 1960 A 1979 | 25 |
| 3.1 A Reforma Universitária de 1968: alguns apontamentos para contextualização histórica da FUFSCar | 27 |
| 3.2 A Fundação Universidade Federal de São Carlos: a pedra angular do enfoque democrático-gerencial? | 34 |
| 3.3 A economia política e seus interesses: a FUFSCar e a década de 1970. | 47 |
| 4 A UFSCAR E A DÉCADA DE 1980: OS RELATÓRIOS ANUAIS DE ATIVIDADES, AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AS SIMILITUDES COM O ENFOQUE GERENCIAL | 57 |
| 4.1 Gerencialismo: apontamentos iniciais | 57 |
| 4.2 Antecedentes históricos acerca da aprovação da Constituição de 1988 e suas contribuições para a educação superior | 71 |
| 4.2.1 A Constituição de 1988 | 72 |
| 4.3 A UFSCar na década de 1980 | 84 |
| 4.3.1 O Enfoque Gerencial e as políticas institucionais da UFSCar na década de 1980: algumas similitudes | 91 |
| 4.2.3 A reestruturação administrativa da UFSCar | 100 |
| 5 AS REFORMAS ESTATAIS E OS DESDOBRAMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: O ENFOQUE GERENCIAL NA UFSCAR NA DÉCADA DE 1990 | 107 |

| | |
|---|------------|
| 5.1 A década de 1990 e as reformas, as reestruturações e as novas estratégias institucionais direcionadas ao setor público..... | 108 |
| <i>5.1.1 Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)</i> | <i>116</i> |
| <i>5.1.2 A educação superior na década de 1990: breves apontamentos</i> | <i>126</i> |
| 5.2 A UFSCar na década de 1990..... | 136 |
| <i>5.2.1 Enfoque gerencial e políticas institucionais da UFSCar na década de 1990: reestruturação administrativa, planejamentos estratégicos institucionais e a identidade da UFSCar.....</i> | <i>142</i> |
| 6 A UFSCar DE 2000 A 2010: OS RELATÓRIOS ANUAIS DE ATIVIDADES E AS POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DO GERENCIALISMO NAS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS..... | 156 |
| 6.1 Anos 2000: um pouco de história | 156 |
| 6.2 Oito anos de governo Lula | 157 |
| 6.3 A educação superior de 2000 a 2010 | 160 |
| 6.4 A UFSCar de 2000 a 2010 | 164 |
| <i>6.4.1 Enfoque Gerencial: políticas de universalização do acesso à educação superior, planos de desenvolvimento institucional e grupos de poder</i> | <i>166</i> |
| <i>6.4.2 A UFSCar e o Plano de Desenvolvimento Institucional</i> | <i>170</i> |
| <i>6.4.3 Conhecendo o perfil das lideranças da UFSCar</i> | <i>175</i> |
| <i>6.4.4 A equipe responsável pelo desenvolvimento institucional da UFSCar.....</i> | <i>177</i> |
| 7 CONCLUSÃO..... | 194 |
| REFERÊNCIAS | 202 |
| APÊNDICES | 214 |
| Apêndices A: instrumento de análise dos materiais selecionados para leitura..... | 215 |
| Apêndice B: consolidação das pesquisas acadêmicas analisadas durante a revisão bibliográfica integrativa..... | 216 |
| Apêndice C: Análises dos materiais selecionados..... | 220 |
| Apêndice D: consolidação dos artigos em língua francesa analisados..... | 230 |

| | |
|---|-----|
| Apêndice E: Instrumento de Análises dos Relatórios Anuais de Atividades Acadêmicas..... | 232 |
| Apêndice F: Roteiro de Perguntas Semiestruturado para realização das entrevistas. ... | 233 |
| Apêndice G: Instrumento de Análises das entrevistas com os agentes institucionais da UFSCar. | 234 |

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo analisou as políticas institucionais da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), revelando em quais momentos houve o alinhamento, a interface ou, até mesmo, a interconexão entre o modelo de gestão da UFSCar e as especificidades do modelo gerencial, no período de 1960 a 2010.

A justificativa para o recorte temporal de quarenta anos, eleito para análise denota o período de tensões políticas que antecedeu a criação da UFSCar e o período que encerrou a participação dos agentes institucionais que desenvolveram ferramentas gerenciais para viabilização da gestão universitária, aliadas as nuances democráticas, como poderá ser observado ao longo desse estudo. Além disso nesse período contemplou o tempo destinado para realização do estudo, junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação.

Os questionamentos iniciais deste estudo emergiram da minha participação na pesquisa “A Nova Gestão Pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar”, fomentada pela FAPESP e coordenada pelo professor José Carlos Rothen, com a colaboração das professoras Géssica Priscila Ramos e Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes, do professor Regilson Borges e da estudante Priscila Uliam. A pesquisa citada concluiu que as especificidades da Nova Gestão Pública se intensificaram na UFSCar após a adesão do Programa de Reestruturação das Universidades Federais (Reuni).

Embora os questionamentos deste estudo tenham emergido da pesquisa sobre a Nova Gestão Pública na UFSCar, a escolha da temática “políticas institucionais e/ou políticas públicas da educação e as transformações ocorridas na educação superior” se conectam com minha trajetória, que foi iniciada há vinte anos, durante o curso de Pedagogia (2005 a 2012) na Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Araraquara.

Naquela ocasião, fui orientada pela Professora Doutora Ângela Viana Machado Fernandes, coordenadora do grupo de pesquisa “Educação, Juventude e Políticas Públicas” (EJuPP) que realizava análises e estudos sobre as políticas institucionais e assistencialistas da Faculdade de Ciências e Letras, aplicando questionários estruturados aos sujeitos que participavam das políticas inclusivas da UNESP Araraquara. Ao final da pesquisa intitulada “Educação, Juventude e Políticas Públicas: análise das políticas de inclusão social da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP – Campus de Araraquara,

nos anos de 2005 e 2006”, concluiu-se que as possibilidades de acesso à universidade não acompanhavam as políticas assistencialistas da instituição, havendo, assim, um número expressivo de estudantes que ainda precisavam de auxílios assistenciais para permanecer no ensino superior.

Após participar dessa pesquisa, passei a integrar outro estudo que analisava a situação do ensino superior no Brasil, sob a orientação do Professor Doutor José Vaidergorn. A pesquisa “A educação superior no octênio do governo Lula: análise da autonomia universitária, das organizações sociais e das políticas do público não estatal”, nos anos 2000, analisou as políticas públicas para a educação superior nos dois mandatos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, levando à conclusão de que as Instituições Federais de Educação Superior (IFES) estavam perdendo suas identidades, mediante a possibilidades de se tornarem Organizações Sociais, nos primeiros anos da década de 2000.

No ano de 2013, ingressei no mestrado acadêmico da Faculdade de Educação da Universidade Estadual Paulista, sob a orientação da Professora Doutora Débora Mazza. Durante o curso de mestrado, analisamos as especificidades do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni - 2007 a 2012). Nessa pesquisa, foram realizadas análises das fontes documentais e não documentais a respeito do Reuni, com o recorte temporal de 2003 a 2013, períodos anterior e posterior ao Programa, observando suas contribuições à educação superior no Brasil. O Programa Reuni na referida pesquisa foi considerado a Pedagogia das competências, voltada à educação pública superior brasileira, sendo corresponsável pela universalização do acesso à educação superior na dependência privada mercantil e na dependência pública.

A pesquisa de mestrado, defendida no ano de 2015, focalizou o desenvolvimento e a estruturação dos bacharelados interdisciplinares, como materialização dos ideais da pedagogia das competências à educação superior. No decorrer da pesquisa, levantou-se a quantidade de bacharelados interdisciplinares instituídos ou criados nas IFES. Além disso, observou-se que a estrutura curricular dos bacharelados interdisciplinares já possuía registros históricos, com estruturas curriculares similares dos bacharelados interdisciplinares em 1930, no Instituto Tecnológico de Aeronáutica, em 1961, com o Projeto de criação da Universidade de Brasília e, em 1962, com o Projeto Curricular da Unicamp, defendido por Fausto Castilho, que implementou o Ciclo Básico na citada universidade. Ainda, a expansão das IFES foi margeada pela expansão do ensino privado.

Em 2018, ao ingressar no curso de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos, sob a orientação do professor José Carlos Rothen, a proposta inicial foi a de realizar um estudo comparativo entre a Universidade Federal de São Carlos e a Universidade Federal do ABC, a fim de verificar se existiria convergência no desenvolvimento das políticas institucionais que viabilizaram as políticas expansionistas entre as duas universidades, criadas em tempos históricos distintos, uma vez que ambas se situam no estado de São Paulo. Essa temática advém da minha participação na pesquisa “A Nova Gestão Pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar”.

Ao longo do estudo bibliográfico realizado acerca do tema inicial, percebeu-se que as políticas institucionais da UFSCar dos anos 2000 precisariam ser analisadas de modo aprofundado, pois havia possibilidades de conexões com as propostas do Gerencialismo. Assim, tiveram início os questionamentos acerca das elaborações das políticas públicas, de modo que foi necessário investigar em quais momentos essa conexão com os princípios gerenciais se iniciaram e em quais momentos as conexões se tornaram intensas.

Para identificar as características do Gerencialismo nas políticas institucionais da UFSCar, foram analisados os seguintes documentos oficiais da UFSCar: os relatórios anuais de atividades acadêmicas (1979 a 2010), os planos de ações da UFSCar (década de 1980), a Política de expansão da UFSCar: proposta preliminar (1995), a Proposta de Reformulação do Estatuto e Administrativa da UFSCar (1987), a Reforma Administrativa conceituações básicas (1990), os planejamentos estratégicos institucionais (década de 1990) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (2000 a 2010). Além desses documentos institucionais, teve-se como referência a obra *Universidade, Fundação e Autoritarismo: o caso UFSCar*, escrito por Valdemar Sguissardi no ano de 1993.

As discussões, as proposições e as políticas institucionais da UFSCar presentes nos documentos oficiais mostraram que os campos de disputas políticas estiveram tensionados pelo autoritarismo dos primeiros anos de existência da referida universidade. Com o passar dos anos, a redemocratização brasileira possibilitou que novas forças políticas se consolidassem com base nas orientações dos processos democráticos. Nesse contexto, a política institucional da UFSCar foi influenciada pelos princípios democráticos, sendo construída a partir da junção das teorias, das práticas e dos anseios dos agentes institucionais.

Durante o levantamento bibliográfico efetuado para o presente estudo, não foram encontradas, nos repositórios das universidades brasileiras, pesquisas recentes sobre a história da UFSCar e sobre as conexões e as interfaces entre as políticas institucionais e o enfoque gerencial¹ no período ditatorial, após a redemocratização e durante as adesões às políticas expansionistas, sendo encontrados estudos e pesquisas somente sobre as políticas institucionais da UFSCar em momentos distintos, como, por exemplo, as análises de Valdemar Sguissardi (1993), de Patrícia do Espírito Santo Fonseca Lourenço (2016), de Marco Antônio Cavasin Zabotto (2014), de Rafael Matias Abreu (2018), de Diego Profitti Moretti (2020) e de Rita de Cássia Lana (2021).

Os estudos mencionados não abordaram as especificidades dos modelos administrativos adotados pela UFSCar nas últimas décadas, assim como não apresentaram quais modelos administrativos foram adequados à consolidação da identidade, os valores da UFSCar, que, no decorrer da pesquisa, será chamado de *ethos ufscariano*². Também não houve estudos que apresentassem os impactos das transformações dos modelos administrativos da UFSCar para elaboração e implementação das políticas institucionais ao longo de quarenta anos.

Diante dos registros institucionais, via documentos oficiais, e das pesquisas acadêmicas encontradas sobre a situação das IFES, surgiram os seguintes questionamentos: quais foram as políticas institucionais do período de 1960 a 2010 que se alinharam ou interconectaram com o enfoque gerencial e quais foram os desdobramentos dessas políticas para o desenvolvimento da UFSCar? Em qual momento é possível afirmar que se iniciaram as políticas institucionais gerenciais na UFSCar? Houve políticas institucionais na UFSCar que podem ser classificadas como gerenciais? Essas políticas institucionais auxiliaram no descobrimento da identidade da UFSCar?

Para responder a tais questionamentos com precisão, definiu-se como objetivo geral: discutir a interface entre uma gestão democrática com as especificidades ou

¹ Enfoque gerencial: neste estudo, o termo representa as perspectivas e as especificidades sobre os novos modelos administrativos, alinhados com a teoria da gestão de gestores, utilizados no setor público e difundidos na Europa após a guerra, ainda na década de 1950 e 1960, e postos em prática, no Brasil, durante a década de 1990, com a Reforma Estatal.

² *Ethos ufscariano*: o termo, desenvolvido neste estudo, foi criado durante a análise dos relatórios anuais de atividades acadêmicas e das entrevistas com os agentes institucionais. Vale ressaltar que Luís Antônio Cunha apresenta, em sua obra *A universidade reformada: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior*,² do ano de 2007, o termo *ethos* como sinônimo de identidade, de conjunto de valores e de hábitos fundamentais. Para Cunha (2007), após a década de 1960, as universidades brasileiras iniciaram os processos de descoberta de suas identidades. Assim, após as análises, conclui-se que, no decorrer de quatro décadas, a UFSCar buscou e consolidou sua identidade, seu conjunto de valores, obtendo, assim, o *ethos ufscariano*, apresentado e detalhado ao longo deste trabalho.

ferramentas da perspectiva do Gerencialismo, na elaboração das políticas institucionais da UFSCar. A partir desse objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais foram os modelos de gestão adotados na UFSCar durante as décadas de 1960, 1970, 1980, 1990 e 2010;
- Analisar se houve influência da Nova Gestão Pública na gestão da UFSCar no contexto das Reformas Administrativas do Estado Brasileiro;
- Compreender o desdobramento do enfoque gerencial na prática institucional sob a perspectiva dos ex-gestores da UFSCar;
- Conhecer quais foram as estratégias adotadas para conciliar o modelo gerencial e a gestão democrática, instituída pela Constituição brasileira de 1988, como princípio basilar da gestão da UFSCar;
- Encontrar e analisar o *ethos ufscariano* e seus desdobramentos no desenvolvimento institucional da UFSCar, ao longo de quatro décadas.

Tais objetivos orientaram a investigação e o período destinado ao trabalho. Os primeiros dois anos de estudo foram dedicados à realização das disciplinas no Programa de Pós-Graduação da UFSCar, sendo os demais destinados à pesquisa *in loco*, como a busca dos documentos institucionais na Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI) e na Pró-Reitoria de Graduação - UFSCar (PROGRAD).

Este estudo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa, fazendo uso do método hipotético-dedutivo, que, na concepção de Thiago Mazucato (2018), se inicia na percepção das lacunas dos conhecimentos já produzidos, de modo que são feitas inferências e criadas hipóteses, as quais são testadas para que novos conhecimentos sejam produzidos, contribuindo para novas pesquisas.

Duas hipóteses que circundaram o presente estudo. A primeira seria que os agentes institucionais da UFSCar utilizaram ferramentas administrativas do setor privado e princípios democráticos para criação das políticas institucionais e para a obtenção de êxitos ao desenvolvimento institucional, permitindo a interconexão entre modelo gerencial e o modelo democrático, a segunda hipótese consistiu em não haver influências do modelo gerencial nas elaborações e implementações das políticas institucionais da UFSCar.

Como recursos metodológicos, foram empregadas a revisão bibliográfica, a análise documental integrativa e entrevistas semiestruturadas, com “questões sondas” (BOB DICK, 2008), com os gestores da UFSCar, para produção do metatexto na perspectiva de Roque Moraes (2003).

Vale ressaltar que devido à pandemia de covid-19³, a pesquisa sobre os documentos oficiais, assim como as entrevistas, só aconteceu com as flexibilizações das normas para contingenciamento da pandemia, em janeiro de 2021. As quatorze entrevistas feitas com os agentes institucionais que ocuparam cargos de gestão na UFSCar ao longo de quarenta anos ocorreram de modo remoto, por meio da plataforma *Google Meet*, sendo que apenas dois entrevistados solicitaram que as entrevistas fossem feitas presencialmente, respeitando-se os protocolos de segurança para contenção da doença.

É importante frisar que que, no período de maio de 2019 a julho de 2021, a presente pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o que garantiu a dedicação exclusiva ao desenvolvimento da pesquisa.

Para melhor compreensão dos fatos que circundaram a elaboração das políticas institucionais, foi necessário realizar o resgate histórico da criação da UFSCar; por isso, o recorte temporal deste estudo se inicia na década de 1960 e vai até 2010. Dessa forma, pode-se compreender os fatos e acontecimentos anteriores ao Decreto nº 62.758 de criação da UFSCar e ao início das atividades acadêmicas. As informações acerca da história da UFSCar na década de 1960 contidas na obra de Valdemar Sguissardi (1993) revelaram o jogo de poderes e de interesses dos grupos de industriais e políticos locais, os quais consolidaram modelos administrativos autoritários com tendências às novas propostas para administração pública. Já na década de 1980, ocorreu a primeira eleição democrática para escolha do reitor e do vice-reitor. Nesse período, as lutas pela redemocratização brasileira influenciaram na estruturação das políticas institucionais e nos modelos administrativos da UFSCar.

³ Pandemia da covid-19: no dia 24 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou pandemia da síndrome respiratória aguda grave, que ficou conhecida como covid-19, doença extremamente contagiosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV2). Como a comunidade científica ainda não tinha tratamentos e vacinas adequados para combater o vírus e evitar a disseminação da doença, recomendou-se a todos o isolamento social e medidas de prevenção como o uso de máscaras.

No contexto de redemocratização, o rompimento com a “velha política⁴” (MOISES, 1989) e as experiências autoritárias resultaram em conflitos que reverberaram no processo de estruturação ou reestruturação das instituições, sobretudo as instituições educacionais. Os conflitos do período anterior à promulgação da Constituição de 1988 e após a Constituição foram construídos pelos agentes sociais que endossaram as disputas políticas que atingiram, de modo profundo, as dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas, consolidando, assim, novas estruturas democráticas no Brasil.

As análises e os estudos acerca das ações que antecederam o início das atividades acadêmicas revelaram que os anseios dos agentes institucionais se alinharam, em dados momentos, com as transformações dos modelos administrativos que, ao longo das décadas, se alinhavam com as novas propostas administrativas às instituições públicas. Sendo assim, tais transformações poderiam ser respostas à inserção de possíveis modelos administrativos gerenciais em ascensão no mundo.

A Universidade Federal de São Carlos iniciou suas atividades acadêmicas no dia 13 de março de 1970, embora seu registro de nascimento tenha sido oficializado dois anos antes, no dia 22 de maio de 1968, por meio do Decreto nº.62.758, assinado pelo então presidente Costa e Silva.

Na narrativa histórica da UFSCar apresentada por Sguissardi (1993), a instituição foi criada como fundação, na tentativa de afastar os embates a respeito da autonomia universitária. Contudo, a autonomia foi invadida e violada pelos agentes que fizeram parte de toda a estrutura organizacional da UFSCar, desde a elaboração do primeiro Estatuto da Fundação da Universidade Federal de São Carlos (FUFSCar) até os primeiros dez anos de sua existência.

De acordo com Sguissardi (1993), na década de 1970 na UFSCar, foram criados modelos administrativos autoritários, semelhantes as especificidades do Regime Civil Militar, que ocorria no âmbito nacional, a ditadura militar, que colocou fim aos direitos civis da sociedade. Com o passar dos anos, sobretudo na década de 1980, na UFSCar, iniciaram-se os debates sobre a necessidade de implementação da gestão democrática, como modelo administrativo. Nesse sentido, a instituição, criada no contexto de governanças autoritárias, esteve imersa no Estado Democrático de Direito e nos princípios democráticos, após a década de 1980.

⁴ Velha política: de acordo com Moises (1989), a velha política designa a política ditatorial, em que os direitos civis, sociais e políticos foram sequestrados da sociedade, tendo ela que cooperar com todas as ordenações dos órgãos superiores.

Essas transposições do autoritarismo aos princípios democráticos revelaram acontecimentos importantes que incitam compreensões profundas sobre as estruturas administrativas e a organização institucional, assim possibilitando encontrar ou identificar em qual ou em quais momentos dessa transição iniciaram as discussões sobre a identidade da UFSCar e verificando se essa identidade foi consolidada ou não até o ano 2010, respeitando as necessidades da comunidade acadêmica ou se houve interferências externas.

As políticas institucionais da UFSCar estiveram correlacionadas com as especificidades do mundo social, sobretudo econômico. Assim, buscou-se verificar se as relações produtivas ofereceram subsídios para a criação de políticas institucionais, especialmente para a criação da identidade da UFSCar, a partir da implementação dos debates sobre o “Projeto UFSCar” e o “Perfil UFSCar”, que foram intensificados na década de 1980.

Desse modo, as especificidades de cada universidade e o seu modelo organizativo contribuem para estruturações da autonomia, dos modelos administrativos, principalmente dos espaços de poderes. Além disso, na UFSCar, observa-se que, após a década de 1980, foi adotado o modelo administrativo democrático como orientador para elaboração das políticas institucionais e para o emprego de práticas democráticas. Entretanto, no cotidiano universitário, essas práticas se revelariam em pragmatismos gerenciais, estabelecendo interconexões e interfaces entre o democrático e o gerencial. No âmbito teórico, tem-se os princípios democráticos como posicionamentos a serem seguidos, e, no âmbito prático, tem-se as adoções das especificidades do Gerencialismo para que as políticas institucionais sejam postas em uso, evidenciando, assim, na UFSCar, o modelo de gestão democrático-gerencial, que será discutido ao longo deste estudo.

No decorrer das revisões bibliográficas, muitos foram os materiais analisados que apresentaram informações essenciais para despertar a necessidade de observar como ocorreram as transformações no modelo de gestão das universidades ao longo das décadas, sobretudo as transformações na gestão da UFSCar. Na revisão bibliográfica relacionada à pesquisa “Nova Gestão Pública e o caso UFSCar”, percebeu-se que seria importante aprofundamento no que se refere às especificidades das políticas institucionais da citada universidade e às transformações do modelo de gestão das universidades brasileiras explicitadas por Abreu (2018), Barreto (2017), Blanco (2014), Carvalho (2011), Carvalho (2014), Filardi (2014), Koglin (2018), Lima (2013), Martins (2017),

Moreira (2017), Moura (2018), Rocha (2018), Sales (2018), Santos (2016), Silva (2012), Silva (2019), Silveira (2015), Soares (2017), Souto (2017) e Souza (2018).

Além disso, esse envolvimento com a pesquisa “A Nova Gestão Pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar”, coordenada pelo professor José Carlos Rothen, sobretudo com a realização das entrevistas e suas análises, revelaram que as políticas expansionistas dos anos 2000 intensificaram e consolidaram as práticas gerenciais na gestão da UFSCar.

Da participação na referida pesquisa, foi possível encontrar as dimensões analíticas para o presente estudo. Vale ressaltar que apenas duas das dimensões analíticas, utilizadas para esse estudo na pesquisa anterior citada compareceu como categoria, da pesquisa mencionada. As dimensões analíticas utilizadas foram: *accountability*, performatividade, descentralização/desconcentração das tomadas de decisões e princípios de gestão democrática, reestruturações administrativas e acadêmicas. Tais dimensões analíticas foram adotadas para compreensão dos relatórios anuais de atividades acadêmicas e das entrevistas feitas com os ex-gestores da UFSCar.

A tradução do termo “*accountability*” para a língua portuguesa designa responsabilidade, sendo empregado para justificar as especificidades e o pragmatismo gerencial e encontrado, também, como prestação de contas. Em outras palavras, *accountability* refere-se a avaliar todo o processo de desenvolvimento das ações nas instituições, assim como as políticas públicas ou as políticas institucionais no âmbito local, prestando contas aos órgãos superiores sobre os feitos.

Já o termo “performatividade” é muito utilizado nos preceitos teóricos de Stephen John Ball (2010), segundo o qual os indivíduos na contemporaneidade desenvolvem ações ou comportamentos performáticos, ou seja, desenvolvem estilos ou maneiras, para atender a necessidades muitas vezes externas, a fim de se manterem inseridos em dados grupos/contextos.

Nesse sentido, a performatividade seria o tipo ideal de comportamento, habilidades e competências para se obter resultados favoráveis, com o desenvolvimento das políticas públicas ou das políticas institucionais. Cabe destacar que, nesses processos de desenvolvimento das políticas, os agentes institucionais/sujeitos/indivíduos seriam avaliados e responsabilizados por não terem habilidades ou competências que os levem aos êxitos.

Faz-se necessário salientar que no presente estudo, observamos que durante as décadas investigadas, os agentes institucionais da UFSCar desenvolveram suas próprias performances para o cumprimento dos objetivos, calcados na criação da UFSCar, frente a isso podemos afirmar que os modelos performáticos da UFSCar, imbricados nas ações cotidianas dos sujeitos da pesquisa revelaram ou suscitaram a identidade da UFSCar ou de chamaremos de *ethos ufscariano*, como será detalhada nas seções seguintes. Frente a isso temos um modelo performático interno, local, criado em “níveis mais baixo” e não internalizado pelos agentes institucionais, como observou-se em outros estudos, cujo a performatividade ocorre “top-down” nas instituições.

De acordo com Alexandre Mazza (2014), os termos “descentralização” e “desconcentração” não são sinônimos, mas podem ser considerados complementares, quando se atribui sentido às responsabilizações para tomadas de decisões dentro das instituições. A descentralização administrativa ocorre quando as funções administrativas nas instituições são distribuídas para outros órgãos dentro das mesmas instituições, em níveis inferiores, dando-lhes total responsabilidade para tomadas de decisões sem consulta prévia aos superiores. Já a desconcentração administrativa está relacionada à distribuição interna das responsabilidades, porém as tomadas de decisões ou as decisões finais ocorrem em níveis superiores.

Ainda se tratando das diferenciações acerca dos termos descentralizações e desconcentrações na administração pública temos como base as contribuições de Luiz Flavio Gomes e Fabrício Bolzan (2015), para os autores a descentralização administrativa nas instituições ocorreriam quando há a divisão dos poderes de atribuições entre os órgãos e as pessoas coletivas⁵. Enquanto a desconcentração se remete as competências para o desenvolvimento das ações e das atribuições de uma pessoa coletiva sejam repartidos em vários órgãos. Para esse estudo a UFSCar pode ser considerada como uma instituição com atribuições de descentralizações administrativa e com ações de desconcentrações para desenvolvimento institucional pelos agentes institucionais.

Para a Constituição Brasileira de 1988, sobretudo no Art. 206 e seu inciso IV, a gestão democrática deve ser o princípio da educação no Brasil. Por isso, seus princípios e suas especificidades tiveram seus usos intensificados na década seguinte à promulgação da Constituição. A gestão democrática expressa na Constituição de 1988 e reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, permitiria que todos os

⁵ Pessoas coletivas: administradores ou gestores públicos.

envolvidos nos processos educativos, na elaboração de políticas institucionais, pudessem ofertar suas opiniões e auxiliar nas tomadas de decisões e nas resoluções dos problemas, na perspectiva de Heloísa Lück (2006), de modo que a instituição seria comandada por todos, tornando democráticas as discussões, com a máxima participação de todos nas decisões.

Como mencionado, após a aprovação da Constituição de 1988, foram intensificados os modelos de gestão democrática nas instituições de ensino brasileiras, e, para isso, ocorreram algumas reestruturações administrativas e acadêmicas visando atender aos novos modelos administrativos. No governo de Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) cujo ministro era Luiz Carlos Bresser-Pereira (ABRUCIO, 1998). As reformas no aparelho do Estado impactaram de modo direto nas instituições de ensino no Brasil, sobretudo nas universidades, que, ao longo da década de 1990, tiveram que reestruturar os estatutos e as políticas acadêmicas para respeitar as exigências das políticas públicas supranacionais.

Para Sguissardi (1993) e Moretti (2021), a história da UFSCar revelou que o grupo de industriais do município de São Carlos, liderado pelo deputado federal Ernesto Pereira Lopes, teve papel relevante na criação da Fundação Universidade Federal de São Carlos, especialmente nas resoluções de problemas da universidade, nas tomadas de decisões e na elaboração das primeiras políticas institucionais, visto que Ernesto Pereira Lopes foi nomeado membro do primeiro Conselho de Curadores da UFSCar.

Além disso, esse grupo intentava que a UFSCar fosse reconhecida como a melhor universidade de Engenharia de Materiais do mundo, utilizando essa aspiração como base para o desenvolvimento de políticas institucionais que formassem profissionais de alta qualidade ao mercado, interno e externo, em especial para atender às Indústrias Pereira Lopes - Ibesa Indústria e Comércio S.A. (PLI), sediadas em São Carlos, como salientado por Moretti (2021).

É interessante notar que UFSCar foi criada para potencializar a oferta de mão de obra qualificada à indústria local, uma vez que as proposições à educação superior na década de 1960, sobretudo após a Reforma Universitária de 1968 consistiu em consolidar a política nacional desenvolvimentista. Essa relação entre educação superior e desenvolvimento econômico e social, na perspectiva de José Carlos Rothen (2004, p. 49) as discussões e as ações do “Programa de Ação Econômica do Governo e ao Plano Decenal de Desenvolvimento Econômico e Social dos governos militares” foram

contempladas pelas ações do Conselho Federal de Educação com políticas de expansão da educação superior em todo território brasileiro.

No início das atividades acadêmicas da UFSCar, na década de 1970, as tomadas de decisões ficaram restritas e concentradas ao Conselho de Curadores da Fundação Universidade Federal de São Carlos (CC-FUFSCar), que exercia maior controle político-administrativo no desenvolvimento das políticas institucionais da UFSCar (SGUISSARDI, 1993), como já detalhado acima. Para evidenciar as ligações, os diálogos entre a universidades e os interesses dos políticos e industriais de São Carlos em relação à UFSCar, assim como evidenciar em quais momentos iniciaram os usos das ferramentas gerenciais para o desenvolvimento da UFSCar, o presente estudo se divide em seis seções, organizadas por décadas para facilitar a compreensão histórica da elaboração das políticas institucionais.

A primeira seção trata-se da apresentação e introdução desse estudo, enquanto a segunda seção, intitulada “Trajetória de pesquisa: as ideias, os caminhos e a UFSCar”, apresenta toda a trajetória de pesquisa, mostrando os temas que permearam a definição da temática e as contribuições da participação na pesquisa “Nova Gestão Pública e o caso UFSCar” para a concretude desta pesquisa de doutoramento.

A terceira seção, com título “A Universidade Federal de São Carlos e as transformações internacionais, nacionais e locais: uma breve contextualização histórica de 1960 a 1979”, faz um breve levantamento histórico acerca da criação da UFSCar. Nesses apontamentos históricos, são feitas breves análises dos trânsitos políticos diante da criação da UFSCar, ainda na década de 1960, e após o início das atividades acadêmicas, na década de 1970, identificando e apresentando os atores que lutaram pela criação da universidade. Além disso, nessa seção, será discutido o fato de que, no período militar, ocorreu a primeira expansão e reforma da educação superior, por meio da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. As universidades, os institutos e as faculdades criadas posteriormente a essa Lei tinham a função por excelência de auxiliar no desenvolvimento industrial e econômico brasileiro, oferecendo profissionais de alta qualidade para indústria e comércio.

A quarta seção, “A UFSCar e a década de 1980: as políticas institucionais similitudes ou interconexões com o enfoque gerencial”, discorrerá sobre os fatos que antecederam a promulgação da Constituição brasileira, no ano de 1988, e como esses acontecimentos influenciaram na elaboração de políticas públicas à educação superior, assim como na elaboração e implementação das políticas institucionais da UFSCar. Nessa

mesma seção, será feita a fundamentação do enfoque gerencial, tendo como base as teorias da gestão de gerentes, iniciadas na década de 1960, em países europeus. Ainda nessa seção, serão salientadas as especificidades que nortearam a implementação da gestão democrática nas instituições brasileiras, como consta no Artigo 206 da Constituição de 1988. Finalmente, serão apresentadas as transformações ocorridas na UFSCar, no final da década de 1980, como, por exemplo, a implementação do novo estatuto da instituição.

A seção quinta, intitulada “As reformas estatais e os desdobramentos na administração das universidades federais brasileiras: o enfoque gerencial na UFSCar, durante a década de 1990”, aborda as especificidades da Reforma Estatal, apresentando as transformações do modelo de administração pública no Brasil e como essas transformações e suas especificidades refletiram em mudanças no modelo administrativo da UFSCar. A UFSCar, nesse período da década de 1990, efetivou a primeira Reforma do Estatuto e Administrativa, cuja elaboração teve início no final da década de 1980. Durante esse período, os agentes institucionais da universidade estiveram engajados e preocupados com a efetivação da gestão democrática e com a definição da identidade da UFSCar, e, para que elas ocorressem de modo satisfatório, iniciaram a elaboração de planejamentos estratégicos situacionais. Esse modelo de planejamento, na perspectiva de Carlos Matus (1986), é adequado a modelos administrativos empresariais. Todavia, na UFSCar, o Planejamento Estratégico Situacional configurou-se como ferramenta de governo e possibilidades de gestão democrática, para consolidação do “Projeto UFSCar” e do “Perfil UFSCar”.

A sexta seção, cujo título é “A UFSCar de 2000 a 2010: os relatórios anuais de atividades e as possíveis características do Gerencialismo nas políticas institucionais”, salienta a consolidação das políticas públicas para universalização do acesso à educação superior, apresentando os desdobramentos das políticas expansionistas na elaboração das políticas institucionais da UFSCar. Nessa seção, também se discorrerá sobre a criação do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar, em 2004, que antecedeu a solicitação do Ministério da Educação a todas as IFES para elaboração dos PDIs no ano de 2007.

A última seção deste trabalho é a conclusão, etapa em que serão expostos os resultados dos estudos e das análises acerca das políticas institucionais da UFSCar e seus alinhamentos com o enfoque democrático gerencial.

As conclusões desta pesquisa são seguidas pelas Referências utilizadas no trabalho, os Apêndices, como o Termo Livre e Esclarecido, e as planilhas, onde constam os resultados das análises dos relatórios anuais de atividades acadêmicas, assim como das análises das entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

2 TRAJETÓRIA DE PESQUISA: AS IDEIAS, OS CAMINHOS E A UFSCAR

Que possamos ter um olhar mais precioso para com os relatos, os documentos, os registros, as memórias. Que daqui a 50 anos, nossos filhos e netos possam ter uma universidade que se esforce por documentar sua trajetória. A trajetória fria de uma instituição não faz sentido. O que vale a pena mesmo são as histórias das pessoas, as memórias dos seus passos, os documentos que registram suas vidas. A instituição fica, como um marco, um repositório. Mas o que vivemos, só nós sabemos, a menos que contemos histórias para aqueles que logo virão. (MORETTI, 2020, p.223)

Nesta segunda seção, será apresentada a trajetória metodológica do presente estudo, salientando as mudanças ocorridas na pesquisa ao longo de cinco anos. Este trabalho se propôs a analisar as políticas institucionais da Universidade Federal de São Carlos, no período de 1968 a 2010. Para isso, foi feita a análise da obra *Universidade, fundação e autoritarismo: o caso UFSCar*, escrita por Valdemar Sguissardi, dos relatórios anuais de atividades das décadas de 1980, 1990 e primeira década dos anos 2000. Vale ressaltar que não foram encontrados os relatórios de atividades dos anos de 1988, 1989 e 1990. Além das análises dos relatórios, foram examinados documentos institucionais, como a Reforma Administrativa, o Projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional, bem como as entrevistas com os agentes institucionais da UFSCar que exerceram cargos de gestão no período de 1970 a 2010.

Antes da definição do tema deste estudo – as políticas institucionais da UFSCar e as possíveis interconexões com o enfoque gerencial –, a pesquisa foi tangenciada por dois projetos de estudos, o primeiro em 2018 e o segundo em 2019. O primeiro projeto tentou comparar a expansão da Universidade Federal do ABC (UFABC) e da Universidade Federal de São Carlos após a adesão ao Programa de Reestruturação e Expansão do Ensino Superior, no ano de 2007. Já o segundo projeto trouxe como temática a possibilidade de realizar uma Análise Institucional da UFSCar. Porém, ambos os estudos, bem como suas respectivas temáticas, foram substituídos pela necessidade de descobrir em qual momento da história da UFSCar se iniciaram as especificidades do enfoque gerencial, durante a participação na pesquisa “A Nova Gestão Pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar”.

Devido a essa participação na referida pesquisa, foi possível perceber lacunas, respostas não encontradas, que levaram ao questionamento: discutir a interface ou a

dialética entre uma gestão democrática com as especificidades ou ferramentas da perspectiva do Gerencialismo, na elaboração das políticas institucionais da UFSCar?

As contribuições da citada pesquisa foram além das reformulações do projeto de estudo, sendo que a contribuição significativa foi o encontro com as seguintes dimensões analíticas: *accountability*; performatividade; descentralização/desconcentração das tomadas de decisões e princípios de gestão democrática; reestruturações administrativas e acadêmicas. Essas dimensões serviram para o surgimento das categorias durante as análises dos relatórios anuais de atividades acadêmicas e das entrevistas feitas com os ex-gestores da UFSCar.

Durante as reformulações do projeto de pesquisa, entre os anos de 2018 e 2019, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a expansão da educação superior após o Reuni. Esse levantamento compôs a pesquisa *A nova gestão pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar*, sob a responsabilidade do professor José Carlos Rothen. A participação nessa pesquisa contribuiu para o surgimento de uma inquietude no que se refere a descobrir em quais momentos da história da UFSCar, sobretudo no histórico das políticas institucionais, teve início o enfoque gerencial.

Ainda se tratando do período de 2018 e 2019, ressalta-se que as disciplinas cursadas colaboraram para novos conhecimentos e profundas análises dos dados encontrados. As disciplinas foram: Estudos e Produções em Educação, Teorias do Estado e Políticas Públicas Para a Educação, Epistemologia da Educação II, Estudos e Produções em Educação III, Estudos e Produções em Educação II, Políticas Educacionais e Atores Sociais, Atividades Complementares de Teoria e Prática em Educação Superior, Seminários de Tese em Educação e Teoria das Organizações. Vale ressaltar que a disciplina Seminário de Teses em Educação contribuiu para a definição do tema (as ideias), detalhado a seguir, cuja delimitação mais precisa foi possível após as contribuições da banca de professores, ficando definido como objeto de pesquisa a UFSCar e suas políticas institucionais de 1968 a 2010.

No mesmo período, foi realizada a revisão bibliográfica integrativa sobre a ocorrência da Nova Gestão Pública e/ou Gerencialismo, o Reuni e suas relações com a expansão da educação superior. Por fim, foram buscadas publicações que apresentassem pesquisas sobre a UFSCar.

A revisão integrativa, como o próprio nome indica é uma revisão que integra opiniões, conceitos e ideias. A metodologia é dividida em diferentes etapas, a fim de se obter o produto final da pesquisa:

1ª Etapa: identificação do tema e seleção dos materiais necessários para elaboração da questão de pesquisa.

2ª Etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, a partir das leituras prévias para elaboração do tema e da pergunta.

3ª Etapa: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados.

4ª Etapa: Categorização dos estudos selecionados.

5ª Etapa: Análise e interpretação dos resultados.

6ª Etapa: Apresentação da revisão e síntese do conhecimento. (MACEDO; CUNHA; BOTELHO, 2011).

No que se refere à presente pesquisa, a primeira etapa da revisão bibliográfica integrativa foi a busca realizada na Plataforma Sucupira e no Catálogo de Teses e Dissertações, que foi feita no segundo semestre de 2019, utilizando os descritores Gestão Universitária, Políticas Institucionais e Reuni. É importante frisar que a maioria das pesquisas estiveram vinculadas aos programas de pós-graduação em Educação, em Administração, em Gestão Pública, em Política Social e em Serviço Social, como disposto na tabela que se encontra no Apêndice B, foram eleitas dezessete produções acadêmicas entre dissertações e tese publicados entre os anos de 2017 a 2018.

A etapa dois consistiu na definição da questão de pesquisa, que já foi apresentada. As etapas três e quatro consistiram na seleção e na análise dos materiais encontrados nas plataformas e nos repositórios de teses e dissertações das universidades brasileiras. É importante frisar que foi encontrada cerca de cinquenta dissertações de mestrado profissional, e, a partir da leitura de seus respectivos resumos, pode-se concluir que apenas três das pesquisas contemplaria esse estudo e foram eleitas para análises aprofundadas, tais pesquisas selecionadas foram feitas por funcionários das IFES que acompanharam e auxiliaram nos processos de institucionalização das políticas expansionistas do Governo Federal, expondo em seus textos acadêmicos as transformações necessárias para a adequação das políticas em questão.

Além disso, para facilitar a compreensão acerca das especificidades da Nova Gestão Pública e do Gerencialismo e suas interfaces com Administração Pública, em outros países, fez-se uma pesquisa no *Google Academic*, utilizando o descritor Nova Gestão Pública na Europa. E dessa forma, foi encontrado o *site Cairn.info*, plataforma que reúne diversas publicações das grandes áreas do conhecimento, com resultados de pesquisas em países de língua francesa. O que despertou o interesse para verificar como se deu a aplicação da Nova Gestão Pública e do Gerencialismo na França, sendo selecionados oito artigos, publicados entre os anos de 1999 a 2009, a tabela que contém o detalhamento destas produções acadêmicas encontra-se no Apêndice D.

Os artigos selecionados auxiliaram na definição de Nova Gestão Pública na perspectiva francesa, canadense, bem como seus desdobramentos nas instituições de ensino. Vale ressaltar que todos os artigos selecionados foram lidos, não se estabelecendo nenhum critério de inclusão e exclusão para esse levantamento bibliográfico, já que são textos agregadores à temática.

Após a seleção dos artigos, das dissertações e das teses, os materiais analisados se somaram aos referenciais teóricos deste estudo, como as obras *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*, de Michael Lipsky (2019) e *O processo de elaboração de políticas no estado capitalista moderno*, de Christopher Ham e Michael Hill (1993), debatidas pelos integrantes do grupo Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas em Educação e Sociedade (GPPEs), sob a orientação da Professora Doutora Débora Mazza, do qual pude participar de modo remoto.

Feitas as análises dos materiais encontrados, foi necessário inter-relacioná-los, o que consistiu na quinta etapa da revisão integrativa.

A penúltima etapa da revisão integrativa se alinha com as perspectivas de Laurence Bardin (1977) e Roque Moraes (2003) em relação à análise de conteúdo e à análise textual discursiva, de modo a permitir a apresentação da tese como a última etapa da revisão integrativa.

Finalizando as etapas da revisão integrativa, a partir de 2020, as análises e compreensões ocorreram com base na historiografia da UFSCar, tendo como alicerce teórico a obra *Universidade, Fundação e Autoritarismo: o caso UFSCar*, escrita por Valdemar Sguissardi, no ano de 1993. No ano de 2020, foi decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) a pandemia de covid-19, o que inviabilizou a pesquisa nos documentos oficiais da UFSCar que se encontravam nas dependências da instituição, que permaneceu fechada para atendimento ao público e para pesquisadores.

Com a retomada das atividades presenciais no final de 2021, foi possível realizar a coleta de dados nos documentos institucionais da UFSCar que estão na Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI); a partir de então, iniciou-se a produção do presente texto. Os documentos oficiais da UFSCar analisados foram: os relatórios anuais de atividades acadêmicas (1979 a 2010), os planos de ações da UFSCar (década de 1980), a Política de Expansão da UFSCar: proposta preliminar (1995), a Proposta de Reformulação do Estatuto e Administrativa da UFSCar (1987), a Reforma Administrativa: conceituações básicas (1990), os planejamentos estratégicos

institucionais (década de 1990) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (2000 a 2010).

Para análise dos relatórios e das entrevistas, foram eleitas as seguintes dimensões: descentralização da tomada de decisões e princípios de gestão democrática; reestruturações administrativas; performatividade e *accountability*. Vale destacar que tais dimensões analíticas do presente estudo emergiram das categorias encontradas na pesquisa “A Nova Gestão Pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar”. As categorias da pesquisa mencionada foram eleitas e selecionadas para este estudo devido a suas relações com as especificidades do modelo da administração gerencial, como será discutido nos apontamentos teóricos deste trabalho. Para auxiliar nessas análises, foram criados planilhas e agrupamentos, conforme apresentado nos apêndices.

As citadas dimensões analíticas foram essenciais e cooperaram para o desenvolvimento das análises de conteúdo. De acordo com Laurence Bardin (1977) e Roque Moraes (2003), essas análises são ferramentas metodológicas que auxiliam os pesquisadores na compilação dos dados encontrados no decorrer de seus estudos, por meio das descrições e das interpretações dos conteúdos contidos nos documentos oficiais, nos referenciais teóricos e nas entrevistas.

Segundo as proposições de Roque Moraes (2003), cabe ao pesquisador examinar, analisar e compreender os materiais em seus mínimos detalhes, e isso foi feito com todos os textos encontrados nas plataformas quando da revisão bibliográfica integrativa. A análise minuciosa também foi realizada nos relatórios anuais de atividades da UFSCar. Após essas análises e leituras, iniciou-se a síntese dos preceitos teóricos, a fim de encontrar os dados, as categorias e os resultados da pesquisa, visando, no segundo momento do estudo, produzir novo conhecimento sistematizado no metatexto.

Na concepção de Moraes (2003), os textos a serem analisados são significantes, e os pesquisadores ou analistas precisaram atribuir-lhes significados e sentidos. Para isso, se faz necessário conhecer, reconhecer e produzir esses significados e sentidos, via processos de categorização, em que as unidades são comparadas e agrupadas em elementos semelhantes.

Com o fim das medidas de segurança mais severas ao combate da covid-19, a UFSCar, sobretudo a SPDI, passou a atender ao público mediante agendamento, de modo que, no ano de 2021, foi possível fazer as análises dos Relatório Anuais de Atividades Acadêmicas da UFSCar. Os relatórios da década de 1980 foram elaborados por comissões

de funcionários da Secretaria de Órgão Complementares (SOC), os quais consolidavam todos os relatórios oriundos dos centros, dos departamentos, das câmaras de graduação, pós-graduação e pesquisa, dos órgãos consultivos dos órgãos suplementares, para elaboração geral e final dos relatórios anuais de atividades. É interessante frisar que, nas páginas iniciais de todos os relatórios, havia os nomes de todos os agentes institucionais que desempenharam funções administrativas no respectivo ano.

Os relatórios da década de 1990 passaram a ser elaborados pela Pró-Reitoria de Extensão, deixando de existir uma comissão específica para esse fim. A partir do ano de 1998, os relatórios anuais de atividades passaram a ser elaborados pela então Secretaria Geral de Planejamento. A partir de 1992, os nomes dos agentes institucionais em destaque foram apenas os dos reitores e vice-reitores. Os relatórios anuais de atividades dos anos 2000 a 2010 ainda permaneceram sob a responsabilidade da Secretaria Geral de Planejamento e com as mesmas características de apresentação da década anterior.

Com a mudança na organização dos relatórios anuais, as demais informações acerca da estrutura física e do desenvolvimento administrativo passaram a ser expostas nos relatórios de gestão, que eram quadrienais e lançados ao término de cada gestão responsável pela reitoria da UFSCar, e no Planejamento Estratégico Situacional, que consiste na elaboração coletiva de estratégias e ações para o desenvolvimento da instituição. O Planejamento Estratégico Situacional foi criado pelos agentes institucionais após imersões na perspectiva de Carlos Matus (1986), e suas proposições foram adotadas como ferramenta de gestão ao longo da década de 1990.

Concomitantemente às análises dos relatórios anuais de atividades e à construção do primeiro metatexto, iniciaram-se as entrevistas com os sujeitos da pesquisa, quais sejam, ex-reitores, ex-vice-reitores, pró-reitores de planejamento e administração da UFSCar e outros agentes institucionais que ocuparam cargos de gestão ao longo de duas décadas.

Para que fosse possível a realização das entrevistas, houve, inicialmente, a submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética da UFSCar, no início de 2020. A aprovação no comitê ocorreu em dezembro do mesmo ano. O parecer – de número 4.396.590 – dado pelo comitê permitiu que os contatos fossem iniciados por correio eletrônico e ligações para os sujeitos da pesquisa, a fim de fixar as datas e os horários das entrevistas, que foram realizadas de modo remoto, devido à pandemia da covid-19, via plataforma *Google Meet*. Com exceção de duas entrevistas, que ocorreram de forma presencial, na residência dos sujeitos da pesquisa por solicitação dos próprios

entrevistados. As quatorze entrevistas feitas tiveram, em média, duas horas de duração, utilizando um roteiro de perguntas, ou seja, foram entrevistas semiestruturadas. Esse roteiro encontra-se no final do estudo, no Apêndice F.

Os sujeitos da pesquisa entrevistados foram: três servidores, seis ex-Reitores e cinco docentes que ao longo das décadas investigadas ocuparam cargos de gestão. Sendo seis da área de exatas ou engenharias, três da área da saúde e biológicas e dois da área de humanas.

Os resultados deste estudo não serão encontrados exclusivamente nas respostas dos sujeitos da pesquisa, mas também nas transformações dos modos de produção acadêmica e das trocas de experiências no mundo social, nas transformações dos modos de produção acadêmica e nos intercâmbios que serão percebidos e sentidos durante o processo de entrevista. Nesse sentido, os sujeitos da pesquisa e os acontecimentos que os cercaram ao longo de sua permanência em cargos de gestão far-se-ão indispensáveis no desenrolar da pesquisa (GIL, 1999).

Para a realização das entrevistas, as questões foram semiestruturadas de acordo com a historicidade de cada sujeito, permitindo que apreendesse mais acerca do mundo social e educacional da UFSCar, sem eliminar a subjetividade dos sujeitos que atribuíram significados à pesquisa.

Segundo Bob Dick (2008), durante as entrevistas com os sujeitos da pesquisa, as questões devem ser flexíveis, podendo o entrevistador introduzir novas perguntas, ou seja, estabelecer questionamentos além do que foi planejado e estruturado. De acordo com Dick (2008), uma entrevista bem-sucedida contém cinco etapas e conta com a participação do entrevistado. As cinco etapas são: 1ª) Apresentação do pesquisador; 2ª) Realização de perguntas de opinião para que o entrevistado possa dizer suas percepções sobre a temática; 3ª) Análises profundas durante a fala do entrevistado; 4ª) Oferecimento ao entrevistado de uma questão “sonda” e; 5ª) Realização de uma resenha crítica a partir da entrevista concedida.

Frente aos procedimentos metodológicos citados, pode-se notar os caminhos percorridos ao longo dos cinco anos desta pesquisa de doutoramento no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFSCar, na linha de pesquisa “Estado, política, sociedade e formação humana”. A pesquisa articula aspectos qualitativos e quantitativos a fim de promover uma interpretação ampla do cenário e dos dados identificados. Assim, a revisão da literatura, em conjunto com a descrição e a interpretação dos dados, dialoga com a análise de números expressos por meio de gráficos e tabelas do Senso da Educação

Superior das décadas investigadas, sobre o tema investigado, isto é, os dados serão produzidos no decorrer de todo envolvimento e inserção nas fases da pesquisa, para que esta possa contribuir de modo significativo para pesquisas futuras acerca das especificidades do enfoque gerencial na educação superior brasileira.

1.1 A trajetória de pesquisa e o Conselho de Curadores, o Gerencialismo, a Nova Gestão Pública, a gestão democrática, a gestão participativa e o Planejamento Estratégico

Ao longo deste estudo, alguns termos aparecerão com frequência, no decorrer das postulações. São eles: Conselho de Curadores, Gerencialismo, Nova Gestão Pública, gestão democrática, gestão participativa e planejamento estratégico. Assim, para auxiliar na compreensão por parte da leitora e do leitor, tais termos serão, neste item, brevemente conceitualizados; os devidos aprofundamentos se darão nas páginas seguintes, junto a outros constructos teóricos.

O Conselho de Curadores foi um órgão criado em todas as universidades para contemplar o modelo fundacional adotado nas universidades após a Reforma da Educação Superior, promulgada pela Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. O Conselho de Curadores, na UFSCar, teve duas fases: a primeira pode ser considerada como a detenção do poder (SGUISSARDI, 1993); a segunda compreendeu apenas atribuir ao Conselho de Curadores a função de órgão fiscal. Na primeira fase do Conselho de Curadores, os membros do Conselho eram escolhidos pelo grupo de industriais que exerciam funções centralizadoras para administração da universidade. Na segunda, o órgão se tornou apenas fiscal e deliberativo, para auxiliar nas tomadas de decisões da comunidade, após a primeira reforma administrativa da UFSCar.

Em se tratando de Reforma Administrativa do Estado da década de 1990, no mesmo período, foram implementados novos modelos administrativos, denominados Nova Gestão Pública. A Nova Gestão Pública, de acordo com Paes de Paula (2005), tem seus primeiros registros de ocorrência na Inglaterra no contexto de recessão das décadas de 1970 e 1980. Paes de Paula (2005) afirma que a Inglaterra era comandada por Margaret Thatcher, que eliminaria os gastos sociais provocados pelo *Welfare State*, criando a agência *Enterprise Policy Unit*, a fim de desenvolver políticas econômicas e estimular o empreendedorismo entre os cidadãos. Esse modelo de nova administração pública tinha influências diretas da administração empresarial, transpondo-a para as especificidades dos serviços públicos.

Além da Nova Gestão Pública, entre os anos de 1960, 1970 e 1980, nos Estados Unidos, iniciaram-se as discussões sobre a necessidade de reinventar o governo. Na concepção de Osborne e Gaebler (1995), o Estado deveria ser empreendedor, e suas ações deveriam ofertar lucros. O modelo administrativo que se alinha com essa perspectiva de oneração de lucros pelo Estado é o modelo de gestão de gerentes, ou cultura do *management*, como explicitado por Thomaz Wood Junior e Ana Paula Paes de Paula (2006). Nesse sentido, o termo “Gerencialismo” remete à cultura ou à gestão dos gerentes, sendo muito utilizado nas empresas.

Além desses modelos administrativos mencionados, no Brasil, após a promulgação da Constituição de 1988, tem-se a exigência da implantação da gestão democrática como modelo administrativo em todas as instituições públicas, para facilitar a descentralização nas tomadas de decisões, conforme a perspectiva de Gelson Rozentino de Almeida (2011). A gestão democrática foi adotada em todas as instituições de ensino brasileiras, e, na concepção de Heloisa Lück (2006), esse modelo de administração garantiria a participação de todos na elaboração de políticas institucionais e de políticas públicas, assegurando, também, que as tomadas de decisão ocorressem em níveis mais baixos.

Indo ao encontro do pontuado por Lück (2006), Vitor Henrique Paro (2016) afirmou que a gestão democrática poderia ser classificada como modelo administrativo dialógico, oferecendo aos agentes educacionais possibilidades de reflexões críticas coletivas para que todos pudessem auxiliar no desenvolvimento das instituições, visando à superação do autoritarismo. Além das descentralizações nas tomadas de decisões, a gestão democrática também suscitaria a autonomia das instituições, sobretudo a financeira, como apresentado por Ana Lúcia Calbaiser da Silva (2012) e Lima (2005)

Outro modelo administrativo adotado nas instituições públicas, em especial nas educacionais, no Brasil foi a gestão participativa, que, na concepção de Lück (2006), seria complementar o modelo de gestão democrática. Na gestão participativa, os agentes institucionais elaboram planos e planejamentos de modo coletivo, a fim de encontrar as estratégias adequadas para o cumprimento das metas ou objetivos que cerceiam a identidade institucional. Ademais, no modelo de gestão participativa, as tomadas de decisões ocorreriam em instâncias superiores.

Tanto a gestão democrática como a gestão participativa exigem dos agentes institucionais a elaboração de planejamentos coletivos que os auxiliem a desenvolver estratégias para cumprimento das metas de desenvolvimento institucional. Na UFSCar,

durante a década de 1990, foi elaborado e implementado o Planejamento Estratégico Situacional.

O Planejamento Estratégico Situacional, idealizado por um grupo de agentes institucionais da década de 1990, consistiu na elaboração coletiva de um plano com estratégias para atingir os objetivos da UFSCar e auxiliar em seu desenvolvimento. Antes de desenvolver o planejamento estratégico na universidade, esse grupo de agentes institucionais foi ao encontro do idealizador do planejamento estratégico situacional na América Latina, Carlos Matus. Após a realização dos cursos e a imersão na temática os agentes institucionais da UFSCar, iniciaram os trabalhos para composição do planejamento estratégico, sendo, na referida instituição, denominado Planejamento Estratégico Institucional.

Na concepção de Carlos Matus (1986), o planejamento estratégico situacional permite que os envolvidos em sua elaboração tenham flexibilidades para modificar ou adequar as estratégias, para atender às mais variadas situações postas, fazendo uso dos recursos já existentes nas instituições para defendê-las das “ameaças” internas e externas, sendo essa ferramenta utilizada com mais frequência nas instituições privadas.

Após essa breve contextualização dos termos mais utilizados neste estudo, pode-se iniciar as apresentações e discussões dos acontecimentos analisados que marcaram o desenvolvimento das políticas institucionais da UFSCar nesses quarenta anos analisados.

3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS E AS TRANSFORMAÇÕES INTERNACIONAIS, NACIONAIS E LOCAIS: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DE 1960 A 1979

Acredita-se que registrar, analisar e avaliar os caminhos percorridos por uma instituição, de seu nascimento à encruzilhada de suas crises, pode ajudar a compreender e a superar os críticos impasses de sua existência. Pode auxiliar a planejar seu futuro ou, eventualmente, também aconselhar enterrá-las como instituições anacrônicas para as necessidades dos tempos atuais. (SGUISSARDI, 1993, p. 09).

Nesta seção da pesquisa, será feito um breve resgate histórico, apresentando a gênese da Universidade Federal de São Carlos, nos anos de 1960 e 1970, com o objetivo de compreender suas transformações, para, então, imergir nas especificidades das políticas institucionais da universidade nos anos subsequentes, seguindo até o ano de 2010.

Os constructos teóricos desta seção dar-se-ão a partir das apropriações da obra *Universidade, Fundação e Autoritarismo*, escrita por Valdemar Sguissardi e publicada no ano de 1993, na qual o autor apresentou as discussões, os debates e as lutas por uma UFSCar autônoma, livre de qualquer autoritarismo. Outra contribuição teórica à seção será a de Luiz Antônio Cunha (2007), para quem os valores democráticos, as responsabilidades acadêmicas e a luta pela autonomia universitária permitiram que o saber prevalecesse sobre o poder.

Sguissardi (1993) e Cunha (2007) salientaram que, após a Reforma Universitária de 1968, as Instituições Federais de Ensino Superior teriam a estrutura fundacional como modelo a ser seguido e desenvolvido. O modelo fundacional permitiu a flexibilização e a descentralização administrativa, além de promover a criação de Conselhos de Curadores, Conselhos Administrativos e Conselhos Universitários.

É possível afirmar que os Conselhos Universitários envolvidos no gerenciamento da universidade tiveram, na década 1970, a autonomia para estruturar e colocar em funcionamento as especificidades administrativas com ou sem enfoque gerencial. As IFES, criadas após a Reforma Universitária de 1968, tinham como incumbência acelerar o desenvolvimento econômico e tecnológico do país, além de contribuir para o desenvolvimento intelectual brasileiro, para a formação da “massa crítica” nacional.

Cunha (2007) afirmou que o então modelo fundacional foi complementado pelo modelo educacional humboldtiano⁶, sendo ambos consolidados a partir das contribuições sociológicas da própria universidade em gestação. Nesse sentido, as multinecessidades dos grupos sociais dispostos dentro da universidade estavam estruturando ou compondo a identidade da universidade em vias de construção, como, por exemplo, na criação da UFSCar no final da década de 1960.

Um dos idealizadores da UFSCar, o político Lauro Monteiro da Cruz⁷, esteve presente em duas comissões: a Comissão Parlamentar de Investigação (CPI) da Educação Superior, nos anos de 1967, que analisou a situação do ensino superior público federal no país, durante o regime civil-militar, e a Comissão para criação da Universidade Federal de São Carlos, em 1968. Logo, os interesses de Cruz e de seu grupo estariam presentes no modelo de administração adotado, como salientado pelo Gestor 1 (G1), que participou das entrevistas para esta tese.

[...] tinham dois políticos significativos, embora Lauro Monteiro da Cruz seja de São Paulo e também tinha o seu cargo, seu campo eleitoral em São Carlos e ele tinha sido o presidente da Comissão de Educação da Câmara dos Deputados. Portanto, pelas mãos dele como presidente da comissão e como relator, ele foi muito importante nessa década de [19]70, Lauro Monteiro da Cruz. Quase toda a legislação, a LDB, a reforma da CPI da Educação de Ensino Superior de 67/68 — CPI da Educação Superior, o relator foi Lauro Monteiro da Cruz e ali se discutiu toda a questão das fundações e das autarquias. Portanto a UFSCar... O Conselho de Curadores da UFSCar foi ocupado por políticos e por pessoas juristas [...] (GESTOR 1).

A participação de políticos e juristas influentes à época na criação da UFSCar revelou interesses de dados grupos do município de São Carlos. A universidade foi criada em 22 de maio de 1968, por meio do Decreto nº 62.758, assinado pelo então presidente Costa e Silva. O decreto foi antecedido de discussões acerca das instalações prediais, do corpo docente, dos dirigentes, da constituição de conselhos, dos regimentos, entre outras

⁶ Friedrich Christian Karl Ferdinand Wilhelm von Humboldt foi fundador da Universidade de Berlim, que trazia, em seu modelo educacional, “[...] a indissociabilidade de ensino e pesquisa na universidade” (TERRA, 2019, p. 140). Para efetivar essa indissociabilidade, a universidade deveria se articular com todo o sistema de ensino, o que foi feito por Humboldt durante a criação da referida universidade, no século XIX. No Brasil, no século XX, a inspiração para a criação da Universidade Estadual de Campinas veio das especificidades da Universidade de Berlim, como demonstrado na obra de Fausto Castilho, *O conceito de universidade no projeto da UNICAMP* (2008).

⁷ Lauro Monteiro da Cruz: político, formado em Medicina pela Faculdade de Medicina da USP, em 1932. Exerceu a docência na Escola Paulista de Medicina e na FFCL da Universidade Marckenzie, até 1950. Filiou-se à União Democrática Nacional (UDN) e, em janeiro de 1947, foi eleito vereador da Câmara Municipal de São Paulo. Em outubro de 1950, foi eleito deputado federal por São Paulo, pelo mesmo partido. Foi pastor presbiteriano e líder do Grupo Parlamentar Cristão. Em 1965, filiou-se à Aliança Renovadora Nacional (Arena) e foi eleito deputado federal por esse partido em 1966 (LAURO..., 2009).

especificidades demandadas pelas IFES, recém-criadas após a Reforma Universitária de 1968 (SQUISSARDI, 1993, LANA, 2020; MORETTI, 2020). Com a institucionalização da Fundação Universidade Federal de São Carlos, o início das atividades acadêmicas ocorreu no dia 13 de março de 1970.

3.1 A Reforma Universitária de 1968: alguns apontamentos para contextualização histórica da FUFSCar

Nesta subseção, se discorrerá sobre as especificidades que antecederam a promulgação do Decreto nº 62.758 de criação da FUFSCar, compreendo as transformações sociais no final da década de 1960 e durante a década de 1970 e enfatizando a situação da educação superior federal no Brasil, entre 1968 e 1979.

Nesse período, no Brasil, ocorreu a ditadura civil-militar, iniciada em 1º de abril de 1964, com o golpe militar que interrompeu o governo do presidente João Goulart (PTB). De acordo com Ricardo Lara e Mauri Antônio da Silva (2015), o governo de João Goulart promovia a justiça social e a soberania nacional, defendendo as reformas de base, como a Reforma Agrária, e a valorização dos direitos trabalhistas, o que provocou a ira de dadas parcelas da sociedade brasileira, como apresentado por João Paulo Netto (1998), essa tentativa de reforma de base foi tratada como revolucionária, e as proposituras causaram a ira da burguesia industrial, da burguesia financeira, dos grandes proprietários de terras, da alta hierarquia católica e das camadas da pequena burguesia, além do alinhamento colaborativo dos Estados Unidos. A partir de então, o Brasil estava imerso no regime militar, que durou vinte anos, período definido por Netto (1998) como anos sombrios e de despolitização dos brasileiros.

Nos primeiros anos de regime civil-militar, foi instituído o Ato Institucional nº 1, que cassou os direitos políticos de ex-presidentes, governadores estaduais, membros do Congresso Nacional, demitindo cerca de dez mil funcionários públicos. Além disso, foi criada a Lei de Remessa de Lucros, que proibia as multinacionais instaladas no Brasil de enviar lucros consideráveis à matriz. Também houve a revogação do Decreto nº 53.700, de 13 de março de 1964, que permitia a desapropriação de terras às margens das rodovias destinadas à Reforma Agrária e restringia o auxílio financeiro às pequenas empresas. Em contrapartida, foram ofertadas aos EUA amplas garantias de investimentos, o que ficou

conhecido como Acordo de Garantia dos Investimentos Norte-Americanos no Brasil (LARA; SILVA, 2015).

Ainda para Lara e Silva (2015) e Netto (2014), durante os anos do regime civil-militar, ocorreu o arrocho salarial, ou seja, os salários não foram corrigidos acompanhando a inflação da época, bem como a maximização da exploração da força de trabalho. Frente a isso, as classes operárias brasileiras se tornaram mais complexas em seus interiores, e novas organizações e movimentos operários e sociais surgiram durante os governos militares, na tentativa de libertar o Brasil do regime.

Nesse período, visando ao desenvolvimento das tecnologias necessárias para o crescimento econômico e social do país, foram intensificados os cursos técnicos para formações aligeiradas, destinadas à indústria e ao comércio, assim como a criação de algumas universidades. Nas palavras de Cunha (2007, p. 14), “[...] a universidade encontra-se, no cruzamento da Sociedade Política com a Sociedade Civil, combinando de modo próprio a coerção com a hegemonia”. No mesmo viés, na concepção de Antônio Gramsci, citado por Cunha (2007) a união da sociedade civil com a sociedade política sugeria o Estado ampliado, o qual se veste de coerções para desenvolver suas ações, de modo que as forças produtivas emanadas da sociedade civil fundamentariam a sociedade política, que, por sua vez, se materializaria nas coerções da superestrutura.

Diante disso, pode-se afirmar que a universidade brasileira se estruturou e se estrutura a partir do cruzamento, ou da junção, dessas linhas salientadas por Cunha (2007), pois as linhas da sociedade civil e da sociedade política foram tensionadas e intersectadas pelas forças, existentes nas relações de poder, que emanaram da sociedade civil e da sociedade política.

Tais linhas são fluídas, e suas forças originam outras linhas, que se inter-relacionam com as forças regidas pela sociedade civil, criando ou aumentando as linhas da sociedade política, e as forças inter-relacionadas constituem novas percepções da sociedade civil. Assim são as formações das organizações e das instituições (CLEGG; HARDY, 1998), sendo necessário compreender as organizações e as instituições a partir das relações sociais e das forças que emanam das múltiplas inter-relações e intersecções.

Na década de 1960, as linhas da sociedade civil e as linhas da sociedade política permaneceram distintas, como mencionado por Cunha (2007), para a constituição ou estruturação da universidade brasileira. Na perspectiva do autor, o governo militar, influenciado pelos organismos internacionais, evidenciava o que seria essencial à sociedade política à época, em detrimento da necessidade da sociedade civil: oferecer

formação superior aos brasileiros para que ocorresse o alinhamento e o desenvolvimento econômico.

As IFES criadas no período de 1960 a 1970 receberam influências das políticas supranacionais, como o citado por José Carlos Rothen (2004): no final da década de 1950 e início da década de 1960, ocorreu o alinhamento do capital industrial nacional com o internacional, aumentando, assim, a importação de tecnologia. Desse modo, a universidade brasileira ganhava expressividade no que foi chamado por Rothen (2004, p. 33) de “o mito da tecnologia disponível”, já que toda a tecnologia necessária para o desenvolvimento do Brasil se encontraria fora do país, sendo a importação de tecnologias imprescindível, e a universidade faria isso com notoriedade. Essa necessidade de vincular os interesses econômicos à universidade intensifica-se na primeira expansão da educação superior, uma vez que resolveria a necessidade de obter mão de obra qualificada nas indústrias, como apontado por Sguissardi (1993), Rothen (2004) e Cunha (2007).

Essa necessidade da universidade de responder aos anseios estadistas levaram o governo militar a estabelecer acordos com países como os Estados Unidos, como o acordo entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e o *United States Agency for International Development* (USAID). Os técnicos da USAID, juntamente com o Conselho Federal de Educação, constituíram o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária via Decreto nº 62.937, de 2 de julho de 1968, e iniciaram os trabalhos para a reestruturação universitária. Ao término dos estudos, o GT da Reforma Universitária apresentou as especificidades semelhantes aos *colleges* para estruturação da universidade brasileira (SILVEIRA, 2015). O acordo mencionado não inaugurou as primeiras intervenções internacionais na educação superior brasileira, pois, de acordo com Rothen (2004), na década de 1940, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e a criação dos primeiros cursos de Administração no Brasil sofreram influências do modelo norte-americano de universidade.

Nesse período são fundadas a Faculdade de Economia e Administração da USP e da Fundação Getúlio Vargas. Segundo Andrade, a partir de um convênio com a USAID (Agência Norte Americana para o Desenvolvimento Internacional) a FGV recebeu forte influência da Universidade Estadual de Michigan, tanto que foram recrutados professores dessa instituição para lecionarem na FGV e foram enviados para lá professores para fazerem estudos de pós-graduação. (ROTHEN, 2004, p. 74).

Além do acordo MEC-USAID, para Sguissardi (1993), Rothen (2004) e Cunha (2007), nas décadas de 1950 e 1960, a educação superior brasileira contou com a

participação direta de Rudolph Atcon, consultor norte-americano que desenvolveu relatórios ao MEC, sugerindo mudanças e criações das participações em conselhos, como o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB). Nas presunções de Rothen (2004), Atcon considerava necessário a universidade alinhar as especificidades da administração universitária aos modelos da administração empresarial. Por conseguinte, tem-se o modelo embrionário do sistema gerencial para a universidade, como apontado por Moretti (2020, p. 93):

[...] foi assim quando Rudolph Atcon elaborou parecer em que se defendia uma educação empresarial, baseada em rendimento e eficiência, em detrimento a uma formação social, humana e política dos indivíduos em consonância com a promoção do desenvolvimento também para o trabalho.

Nota-se, portanto, que é possível encontrar a introdução do enfoque gerencial nas IFES ainda na década de 1960. As parcerias supranacionais feitas pelo governo militar evidenciaram a necessidade de a gestão universitária ser semelhante à gestão empresarial, e, ao longo desta pesquisa, discutir-se-á se houve ou não a efetivação do enfoque gerencial na UFSCar, nas décadas de 1960, 1970 e 1980, anteriores à Reforma do Estado promovida pelo governo Fernando Henrique nos anos 1990.

Diante da possibilidade da inserção do enfoque gerencial nas universidades públicas brasileiras ainda no final da década de 1960, observou-se que o Gerencialismo no mundo, nesse momento, encontrava-se em difusão e ascensão, e, de acordo com Jairo Campos dos Santos (2014), com a crise do estado de bem-estar social, a burocracia weberiana⁸ foi reestruturada, dando início à entrada do modelo gerencial de administração nas instituições públicas.

Vale ressaltar que o gerencialismo nesse período se difere do gerencialismo das próximas décadas investigadas, nesse estudo. O gerencialismo da década de 1980 permitiu descentralização administrativa, sem ampliações das autonomias das instituições públicas. A autonomia nesse período de descentralizações administrativas cooptava com as de formação de mão de obra qualificada às industriais brasileiras alinhada com o regime militar.

⁸ Burocracia weberiana: para manutenção do sistema público frente ao crescimento do capitalismo, foi teorizado por Max Weber o modelo burocrático de administração, pois ofereceria ao sistema público a dominação racional-legal, a impessoalidade e o formalismo necessários para o desenvolvimento das políticas institucionais estatais. Além disso, de acordo com Paulo Eduardo Grischke e Álvaro Moreira Hypolito (2009), a burocracia funcionou como o controle social, baseado na racionalidade.

Para que o enfoque gerencial fosse compreendido e praticado nas instituições públicas, os “gurus do Gerencialismo”⁹ entraram em cena. Na perspectiva de Ana Paula Paes de Paula (2005a), os “gurus do Gerencialismo” reelaboram o discurso da cultura do *management*, demonstrando, nesse ato, a necessidade de descentralizações, a partir do poder discricionário dos administradores, que, nos anos seguintes, em especial na década de 1990, foi compreendido como flexibilizações para gerenciamentos, com prestações de contas aos órgãos superiores. Assim, após a difusão do modelo gerencial, surgiria uma nova elite burocrática.

No final da década de 1960 e durante a década de 1970, foram variadas as compreensões da aplicação do modelo gerencial no setor público, a partir da reestruturação da burocracia weberiana para manutenção do controle, e da racionalidade-flexiva, ou seja, com formas mais flexíveis para organizações do trabalho no setor público, a fim de atender ao novo modelo de administração, segundo Paes de Paula (2005a), Paulo Eduardo Grischke e Álvaro Moreira Hypolito (2009) e Santos (2014).

Vale ressaltar que, segundo Santos (2014, p. 35), durante a difusão do novo modelo de administração, o Gerencialismo, nas décadas de 1960 e 1970, houve o surgimento da burocracia tangenciada à flexibilização da produção, de modo que “[...]os funcionários teriam a sensação de uma maior participação em todos os processos, através de uma responsabilidade partilhada”. Tal participação, as prestações de contas e as responsabilizações foram se intensificando ao longo dos anos, pois estiveram relacionadas aos modelos da gestão participativa da iniciativa privada, a qual, muitas vezes, se confunde com a democrática, como será abordado nas próximas seções.

Em relação ao modelo fundacional defendido pelos parceiros internacionais do governo militar e implementado nas universidades recém-criadas, o entrevistado Gestor 1 salientou que esse modelo, além de gerar polêmicas, permitiu, na época, o ingresso da iniciativa privada no gerenciamento universitário, isto é, as universidades enquanto fundações teriam nuances de universidades mercantis, seguindo modelos universitários internacionais.

⁹ O *management* é conduzido por uma elite social que utiliza uma retórica específica e manipula os recursos organizacionais de forma a facilitar suas atividades e objetivos. O papel dos gurus é prover os gerentes com elementos que auxiliam na explicação e justificação de suas condutas. Nas últimas décadas, os “gurus” elaboraram uma retórica do *management* e disseminaram suas ideias e práticas por meio da mídia de negócios, atingindo, também, as empresas de consultorias e escolas de *business* (PAES DE PAULA, 2005, p. 89).

Então a questão da fundação ela era muito polêmica porque foi uma ideia defendida em [19]65 pelo consultor da USAID, o Rudolph Atcon, convidado pelo ministro Muniz Aragão — foi o Ministro da Educação nesse período — e a ideia de fundação por ter sido encaminhada principalmente por um membro da USAID, na esquerda e no mundo universitário em geral, não foi bem acolhida mesmo porque o que ele propunha [...] o modelo de uma Fundação e que tivesse como dirigente gente da sociedade, de bancos, banqueiros, industriais; o reitor mesmo podendo ser um administrador de empresas como foi aquela tentativa de trazer alguém da IBM [da filial da IBM em Montevidéu, tenho até o nome — no meu livro tem o nome dele porque encontrei nas atas essa história toda]. Então a ideia de fundação era uma ideia polêmica, criar uma universidade sobre o regime fundacional — na época não houve reação porque não havia universidade, simplesmente; não havia corpo docente, não havia funcionários, não havia estudante, então quem podia reagir era os políticos e tinha o fato [...] é que o Conselho de Curadores não criou aquela condição instaladora, não questionou e pensou “nós temos que seguir o modelo de Brasília que é uma Fundação”. Tentou se imaginar o modelo da UnB com [como é que chama lá] Instituto Central de Ciências e os institutos todas as faculdades, aquele modelo que não é original de Brasília. Preste bem atenção. Ele veio da Universidade de Concepción no Chile, cuja ideia básica foi do Atcon; foi o Atcon que passou por Concepción, depois veio pra Brasília e vi essa ideia “não é uma ideia original de Darcy Ribeiro”. Isso tem que ser dito ela tem uma história. E aí na UFSCar se pensou em criar uma universidade assim, mas aos poucos com a reforma universitária de [19]68 [...] Veja, [19]68 também já começavam a haver mudanças e uma nova estrutura para as universidades federais que não seguiu o modelo da UnB. (GESTOR 1).

Nesse sentido, o modelo fundacional instaurado em todas as universidades federais criadas após o ano de 1967 trouxe descontentamentos à comunidade acadêmica brasileira já estruturada. No entanto, nas IFES que ainda estavam em estruturação/construção, tendo em exercício apenas as comissões responsáveis por sua implantação, as comissões aceitaram imediatamente o modelo fundacional para as novas universidades, já que, segundo os agentes institucionais ligados ao governo militar, o modelo fundacional permitiria métodos pedagógicos flexíveis e generalistas semelhantes aos propostos nos Estados Unidos pelos *colleges*. Porém, na estruturação e consolidação das IFES criadas após a Reforma Universitária de 1968, foram prevalecendo as características e as necessidades locais, e, assim, os anseios dos agentes institucionais implementadores aos poucos se tornariam razões para lutas pela autonomia e pelo *ethos* universitário, como revelado na história da UFSCar, onde a comunidade acadêmica lutou contra o autoritarismo, buscando a autonomia.

O modelo da Universidade de Brasília (UNB) não prevaleceu em todas as IFES, uma vez que os modelos administrativos e pedagógicos em discussão no período da ditadura militar, na concepção de Cunha (2007), tiveram objetivos claros: afastar “os desvios” esquerdistas, ou seja, retirar do campo das universidades a ideologia de esquerda que viesse a atrapalhar os objetivos governamentais de transformar a universidade em um

espaço de “organização racional do trabalho”, um local em que pudessem formar pessoas aptas a desenvolver suas funções de modo ágil e flexível nas empresas, nas escolas e na sociedade, o que só seria possível com a instalação do modelo norte-americano de universidade, os *colleges*.

Mudanças profundas na sociedade, como consciências políticas e sociais, poderiam ter ocorrido se a primeira expansão universitária não estivesse somente alinhada com os preceitos norte-americanos e com as especificidades do capital. O que se observou, no desenrolar da Reforma Universitária de 1968 e nos anos posteriores, foi o alto índice de diplomação no Brasil, porém as indústrias e o mercado em geral não absorveram de modo expressivo esses profissionais. Portanto, a educação superior não deveria se adequar apenas às exigências capitalistas, mas também às exigências da sociedade, auxiliando no desenvolvendo da criticidade e na formação do intelectual orgânico¹⁰, e não só da classe burguesa (CUNHA, 2007).

O modelo norte-americano de universidade não prevaleceu completamente na estrutura educacional brasileira. Há resquícios dessa influência oriunda da década de 1960. Para formação da universidade brasileira, observou-se as influências diretas do modelo napoleônico de formação de mão de obra especializada, e, após algumas décadas, a adoção do modelo humboldtiano de universidade de pesquisa, com conjunções entre todos os modelos de universidade para compor o modelo de universidade brasileira, nas décadas de 1960 e 1970 e subsequentes (SILVEIRA, 2015).

O regime militar configurou o modelo de universidade de acordo com seus interesses políticos, colocando em segundo plano os interesses da sociedade civil, com pouca expressividade nesse período de formação da identidade das IFES e da autonomia universitária, que foi violada pelas “depurações das universidades” (CUNHA, 2007). Os professores, servidores públicos das universidades e estudantes passaram a ser perseguidos e acusados de comunistas, com “ideias exóticas e alienígenas”, fazendo com que, durante todo o período ditatorial, houvesse dificuldades para a consolidação do verdadeiro *ethos* e da verdadeira autonomia da universidade brasileira. Na década de

¹⁰ Intelectual orgânico, na perspectiva de Antônio Gramsci, em sua obra *Os intelectuais e a organização da Cultura* (1982), é o indivíduo de determinada função ou classe social que desempenha atividades intelectuais dentro do grupo, contribuindo para a formação cultural. Para Gramsci (1982), todos os homens são intelectuais, desempenham funções intelectivas na sociedade que permitem que as classes sociais se desenvolvam, isto é, os intelectuais (indivíduos) fazem parte de um organismo vivo e em expansão. Por isso, estão, ao mesmo tempo, conectados ao mundo do trabalho e às organizações políticas e culturais mais avançadas que o seu grupo social desenvolve para dirigir a sociedade (SEMERARO, 2006), representando e se interligando com um projeto global de sociedade e um tipo de Estado.

1960, como pontuou o Gestor 1, a luta pela autonomia universitária se tornou constante, até a promulgação da Constituição Brasileira, no ano de 1988.

A universidade tem 800/900 anos, ela se constitui como uma instituição autônoma desde o início, desde Bolonha. Portanto, não é a Constituição Brasileira que cria a universidade autônoma; a Constituição Brasileira reconhece a autonomia universitária, ela reconhece que há uma instituição que é universal e que funciona em todo mundo e que no Brasil tem que ser reconhecida nos termos mais adequados, isto é, autonomia administrativa, autonomia de gestão financeira, gestão patrimonial do Estado, enfim. (GESTOR 1).

Embora tenham ocorrido embates e lutas pela autonomia universitária durante a década de 1960, de acordo com Cunha (2007), citando Gramsci, a universidade no Brasil foi considerada como aparelho hegemônico, pois garantiu a formação dos intelectuais orgânicos da burguesia, ou seja, os interesses da sociedade política evidenciavam-se por meio da perpetuação dos valores da classe burguesa, o que ficou evidenciado com a história da Fundação Universidade Federal de São Carlos (FUFSCar), apresentada por Sguissardi (1993) e Moretti (2020). A universidade surgiu da necessidade de criar, no município de São Carlos, uma universidade que alinhasse o desenvolvimento industrial da região com a formação de mão de obra de alta qualidade, em especial para as Indústrias Pereira Lopes S.A., a partir da implementação dos cursos de Engenharia de Materiais. Nesse sentido, a UFSCar nasce da intersecção entre os interesses da sociedade política, da sociedade civil e dos governantes do regime civil militar da década de 1960 e 1970.

3.2 A Fundação Universidade Federal de São Carlos: a pedra angular do enfoque democrático-gerencial?

Nesta subseção, será tratado sobre a criação da UFSCar. Na ocasião do surgimento da FUFSCar, como já salientado, a universidade foi considerada como Universidade Federal de São Paulo. Após discussões, resistências e lutas, surgiu a Fundação Universidade Federal de São Carlos, que, em 1970, iniciou as atividades acadêmicas. Neste item, também serão apresentados os atores que alinharam seus interesses econômicos, políticos aos interesses sociais e educacionais à expansão das políticas supranacionais da educação superior do regime militar.

O período de expansão universitária não se restringiu à educação pública superior, pois alcançou, de modo concomitante, as universidades particulares. A Lei nº 4.024 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 20 de dezembro de 1961, reforçou a

liberdade da iniciativa privada em obter unidades de ensino: “Art. 3º O direito à educação é assegurado: I - pela obrigação do poder público e pela liberdade de iniciativa particular de ministrarem o ensino em todos os graus, na forma de lei em vigor” (BRASIL, 1961, p. 6).

No ano de 1960, foram consolidados os anseios de Lauro Monteiro da Cruz em trazer uma universidade federal ao interior de São Paulo, a universidade contemplaria a expansão e a interiorização da educação superior no Estado, o que ficou conhecido pelos governantes como “a explosão educacional” (Cunha, 2014). Além disso, a criação de mais uma universidade no município de São Carlos potencializaria a produção de mais mãos de obra qualificada às indústrias do município de São Carlos, sobretudo as indústrias do então deputado Ernesto Pereira Lopes¹¹. Em 13 de dezembro de 1960, foi publicada, no *Diário Oficial da União*, a Lei nº 3.835, que criou a Universidade Federal de São Paulo, abrangendo os municípios de Araraquara, Araçatuba, Santo André, São Carlos e São Paulo.

Art. 11. Fica criada a Universidade Federal de São Paulo (U.F.S.P.) com sede na cidade de São Carlos, Estado de São Paulo, e que será integrada no Ministério da Educação e Cultura.

Parágrafo único. A Universidade terá personalidade jurídica e gozará de autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, na forma da lei.

Art. 12. A universidade compor-se-á dos seguintes estabelecimentos de ensino superior.

Escola Paulista de Medicina (Lei nº 2.712, de 21 de janeiro de 1956);
Escola de Engenharia de São Carlos (Decreto nº 41.797, de 8 de julho de 1957);

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araraquara (Decreto número 45.776, de 13 de abril de 1959);

Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araçatuba (Decreto número 41.557, de 22 de maio de 1957);

¹¹ Ernesto Pereira Lopes: nasceu na cidade de São Paulo, no dia 29 de março de 1905. Coursou Medicina na Universidade de São Paulo, mudou-se para São Carlos e foi eleito vereador em 1935. No ano de 1936, assumiu a presidência da Câmara Municipal, sendo eleito prefeito do município de São Carlos nesse mesmo ano. Com o golpe do Estado Novo, em 1937, deixou a prefeitura e passou a se dedicar à agricultura. Em 1945, filiou-se à União Democrática Nacional (UDN); em 1947, foi eleito deputado à Assembleia Constituinte Estadual. Em 1948, foi eleito deputado federal por São Paulo e se tornou membro efetivo da Comissão de Saúde da Câmara dos Deputados. Em 1958, retornou à Câmara dos Deputados, quando foi novamente eleito deputado federal por São Paulo, sendo reeleito quatro anos depois. Após a extinção dos partidos políticos pelo Ato Institucional nº 2 (27/10/1965), Ernesto Pereira Lopes se filiou à Aliança Renovadora Nacional (Arena), partido que apoiou o regime militar. Em 1966, foi presidente da Comissão de Finanças da Câmara. Nos anos de 1971 a 1972, foi presidente da Câmara dos Deputados; no ano seguinte, foi membro da comissão que acompanhou o presidente Médico a Portugal. Em 1975, encerrou sua carreira política, retomando suas atividades de industrial e pecuarista. Fundou a indústria Pereira Lopes-Ibesa Indústria e Comércio (a primeira fábrica de compressores herméticos e de refrigeradores domésticos do país). Faleceu em São Carlos, no dia 31 de julho de 1993 (ERNESTO..., 2009).

Faculdade Municipal de Ciências Econômicas de Santo André (Decreto nº 42.706, de 29 de novembro de 1957).

Parágrafo único. **São transformados em estabelecimentos federais de ensino superior os estabelecimentos referidos nas letras b e e** deste artigo, sem ônus para a União e mediante a incorporação ao patrimônio desta dos bens imóveis em que funcionam as escolas, de propriedade do Governo do Estado de São Paulo e da municipalidade de Santo André, Estado de São Paulo, bem como suas atuais instalações. (BRASIL, 1960, p. 3, grifo nosso).

O município de São Carlos ganhou notoriedade por sediar a Universidade Federal de São Paulo devido a sua localização geográfica e pela expansão industrial no setor de material elétrico e de comunicação. Contudo, após a publicação da referida Lei nº 3835, iniciaram-se as discussões entre os docentes e estudantes da Escola de Engenharia de São Carlos, empresários e políticos do município de São Carlos, debates que, de acordo com Sguissardi (1993), perduraram por oito anos.

Em se tratando dos posicionamentos dos políticos locais, dos industriais, dos docentes e dos discentes da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade São Paulo (EESC-USP), o entrevistado Gestor 2 afirmou que posicionamentos dos políticos são-carlenses sobressaíam quando as discussões versavam sobre a constituição de uma universidade em São Carlos: “[...] os políticos da cidade praticamente consideravam a UFSCar como uma coisa deles, né — ela foi criada por uma ação [...] uma ação do Ernesto Pereira com o Lauro Monteiro da Cruz lá no Congresso”.

A comunidade da Escola de Engenharia de São Carlos não se sentiu contemplada com as definições legais que transformariam a universidade estadual em universidade federal, e, em 27 de dezembro de 1960, foi lançado o manifesto repudiando as incorporações, tendo como relator o professor Gama e Silva¹². Em 26 de dezembro de 1968, o Conselho Universitário da Universidade de São Paulo (USP) publicou um documento reiterando a inconstitucionalidade dos artigos 11 e 12 da Lei nº 3.835, após

¹² Luís Antônio da Gama e Silva nasceu no dia 15 de março de 1913, em Mojimirim (SP). Cursou Direito na Faculdade de Direito de São Paulo, em 1930; em 1934, tornou-se professor de Direito Internacional Privado na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. No ano de 1944, assumiu o cargo de livre-docente de Direito Internacional Privado da Faculdade de Direito da USP e, em 1953, foi nomeado professor catedrático dessa mesma disciplina. Após o Golpe de 1964, em 4 de abril de 1964, foi empossado Ministro da Justiça e, cumulativamente, em 6 de abril, Ministro da Educação e Cultura, interinamente. Após as passagens pelos ministérios, retornou a São Paulo e tornou-se reitor da USP. Em 15 de março de 1967, foi empossado Ministro da Justiça, reprimindo as manifestações estudantis. Em novembro de 1970, foi transferido para Lisboa, ocupando o cargo de embaixador extraordinário e ministro plenipotenciário do Brasil. Sete anos mais tarde, retornou ao Brasil, pediu exoneração dos cargos e retomou as atividades como professor. Em 2 de fevereiro de 1979, faleceu em São Paulo (LUIS..., 2009).

vários atos de repúdio públicos em forma de manifesto no jornal *O Estado de São Paulo*, no início da década de 1960.

De acordo com Sguissardi (1993), a criação da UFSP foi ligeira e oportunista, pois atendia aos interesses político-partidários de empresários são-carlenses, sobretudo os interesses de Ernesto Pereira Lopes, que contou com o auxílio de Lauro Monteiro da Cruz para redigir o projeto de lei e propô-lo em 1960, sem consulta prévia aos membros da Escola de Engenharia de São Carlos a respeito de sua incorporação pelo Governo Federal, bem como não consultando os munícipes de São Carlos, ocasionando, assim, um desconforto entre comunidade acadêmica, moradores e personalidades importantes da primeira expansão universitária, como o professor Zeferino Vaz¹³.

Após muitas discussões e manifestos contrários à incorporação da Escola de Engenharia à UFSP, o deputado Ernesto Pereira Lopes, o professor e presidente da câmara de vereadores Ary Pinto das Neves¹⁴ e o diretor do Instituto de Educação e vereador Antônio Stella Moruzzi foram para São Paulo, no intuito de amenizar o mal-estar causado. Foram recebidos pelo então governador do estado, Carvalho Pinto, a pedido do qual foi montado um grupo de trabalho, presidido pelo professor Almeida Júnior, de conciliação para a situação desagradável gerada pela referida lei. Como resultado, a Escola de Engenharia de São Carlos não foi incorporada a UFSP, sendo criada a Faculdade de Filosofia para integrar a UFSP. Esse mesmo grupo de trabalho iniciou as ações para a criação da Universidade Federal de São Carlos (SGUISSARDI, 1993).

Em 1961, os artigos mencionados anteriormente foram revogados e a Escola de Engenharia não se tornou uma das faculdades da Universidade Federal de São Paulo. Quatro anos mais tarde, foi promulgada a Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965, que permitiu a federalização de faculdades e escolas técnicas, seguindo a nomenclatura de “universidade federal”, junto ao nome do estado. Assim, caso existisse uma universidade ou escola técnica federal no interior do estado, seriam elevadas a nível universitário e a nomenclatura levaria o nome do município.

¹³ Zeferino Vaz graduou-se em Medicina no ano de 1931 e, em 1934, tornou-se professor catedrático da disciplina Zoologia Médica e Parasitologia da Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de São Paulo. Em 1937, foi nomeado diretor da mesma faculdade. Após o Golpe de 1964, substituiu o reitor Anísio Teixeira da Universidade de Brasília. No ano de 1978, tornou-se presidente da Fundação Universidade Estadual de Campinas (Funcamp). Faleceu na cidade de São Paulo, no dia 9 de fevereiro de 1981 (VAZ..., 2009).

¹⁴ Ary Pinto das Neves: professor de História, nascido em São Paulo, em 1919, mudou-se para São Carlos na década de 1940. Exerceu a função de diretor no Ginásio Diocesano, no Colégio Militão de Lima e no Departamento de Cultura da Prefeitura Municipal de São Carlos. Escreveu livros, dentre eles, a obra que apresenta a história do município de São Carlos: *Almanach Álbum São Carlos: na esteira do tempo 1884 – 1934* (JAMBERSI, 2008).

A partir de então, iniciaram-se as ações para a instalação da Universidade Federal de São Carlos, envolvendo os deputados Ernesto Pereira Lopes, Lauro Monteiro da Cruz, o vereador Antônio Stella Moruzzi¹⁵, o professor da Escola de Engenharia de São Carlos Sergio Mascarenhas¹⁶ e a sociedade civil, criando movimentos sociais para reivindicar a instalação de uma universidade federal na cidade. No período de 1961 a 1967, foram grandes as especulações da imprensa local e estadual, pois, segundo Sguissardi (1993), todos ansiavam pela Universidade Federal de São Carlos.

No ano de 1968, por meio do Decreto nº 62.758, de 22 de maio, assinado pelo então presidente Costa e Silva, foi instituída a Universidade Federal de São Paulo, com sede no município de São Carlos. A recém-criada universidade federal não incorporou as demais faculdades e escolas espalhadas pelo estado de São Paulo. Para que a UFSP se tornasse UFSCar, os proponentes levaram em consideração a Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965, que permitiu que as universidades federais fora das capitais utilizassem, em suas nomenclaturas, o nome do município onde estivessem localizadas.

Art. 1º As Universidades e as Escolas Técnicas da União, vinculadas ao Ministério da Educação e Cultura, sediadas nas capitais dos Estados serão qualificadas de federais e terão a denominação do respectivo Estado. Parágrafo único. As Escolas e faculdades integrantes das Universidades Federais serão denominadas com a designação específica de sua especialidade, seguida do nome da Universidade.

Art. 2º **Se a sede da universidade ou da escola técnica federal fôr em uma cidade que não a capital do Estado, será qualificada de federal e terá a denominação da respectiva cidade.** (BRASIL, 1965, p. 3, grifo nosso).

Vale destacar que a UFSCar surgiu do hibridismo legal, pelo fato de reunir, em sua criação, a Lei nº 4.759/65 e o Decreto n. 62.758/68, além não ter estabelecido o modelo fundacional clássico, como o experienciado na Universidade de Brasília, nos primeiros anos de sua criação. O modelo fundacional teve como propósito angariar fundos para suprir os orçamentos das universidades.

¹⁵ Antônio Stella Moruzzi: nasceu em 1914, no município de São Carlos. Formou-se professor normalista na Escola Normal de São Carlos, atual Escola Estadual Dr. Álvaro Guião. Graduiu-se em Direito pela Faculdade de Direito de Niterói – RJ. Ao retornar para São Carlos, criou o Instituto de Educação Dr. Álvaro Guião. Foi vereador em São Carlos por seis mandatos, falecendo em 1990.

¹⁶ Sergio Mascarenhas de Oliveira: nasceu no Rio de Janeiro, em 2 de maio de 1928. Graduiu-se em Física na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e, na mesma universidade, graduou-se em Química. Criou o Instituto de Física e Química da USP de São Carlos. Por intermédio do professor Sérgio Mascarenhas, em 1972, foi criado o primeiro curso de Engenharia de Materiais da América Latina, na UFSCar.

A Fundação Universidade Federal de São Carlos já nascia com características políticas e objetivos próprios. De acordo com Sguissardi (1993), a representatividade do pluralismo político-ideológico na Fundação ficou a cargo da composição de seus conselheiros. Uma instituição que surge das interpretações de duas legislações e composta por sujeitos de diferentes instituições de ensino e do campo empresarial são-carlense constitui-se uma universidade capaz de ressaltar a necessidade de formar pessoas aptas ao trabalho, não formando apenas a elite pensante da época. Desse modo, a FUFSCar garantiria as especificidades para a consolidação da industrialização no país, utilizando-se dos recursos tecnológicos e auxiliando na tentativa de erradicar o analfabetismo, já que a universidade também atuaria na formação de professores secundaristas.

O Decreto nº 62.758/68 trazia a universidade fundacional como forma de organização administrativa, pois, para os idealizadores das universidades federais no Período Militar, as fundações seriam mais flexíveis. Necessitando da formação do Conselho de Curadores para desenvolver as ações e políticas institucionais das universidades, o professor Sérgio Mascarenhas ficou responsável por reunir os nomes para a formação do primeiro Conselho de Curadores da UFSCar: deputado Lauro Monteiro da Cruz, industrial e deputado Ernesto Pereira Lopes, professor Edson Rodrigues¹⁷, Professor Warwick Estvan Kerr¹⁸, professor Heitor de Souza¹⁹, professor Isaias Raw²⁰, professor Erasmo Ferreira²¹, Coronel Elias Paladino, professor E.

¹⁷ Edson Rodrigues: Professor de Química da USP e diretor do Departamento de Química e Física Molecular (DQFM) no Instituto de Física e Química de São Carlos (IFQSC), na década de 1970.

¹⁸ Warwick Estvan Kerr: nascido em 1922, em Santana do Parnaíba, em São Paulo, graduou-se em Engenharia Agrônoma pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz". No ano de 1955, foi designado chefe de Departamento de Biologia em Rio Claro, nos primórdios da UNESP. Em 1965, assumiu a chefia do Departamento de Genética da Faculdade de Medicina da USP – Ribeirão Preto, tornando-se professor titular em 1971. Faleceu em 15 de setembro de 2018, na cidade de Ribeirão Preto (WARWICK..., 2022).

¹⁹ Heitor Gurgulino de Souza: nasceu em São Lourenço, Minas Gerais, em 1º de agosto de 1928. Graduou-se em Bacharelado e Licenciatura em Matemática pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (1950). Foi reitor da United Nations University (UNU), no Japão (1987-1997), E foi o primeiro reitor da UFSCar (1970-1974).

²⁰ Isaias Raw: nascido em São Paulo, no dia 26 de março de 1927, graduou-se em Medicina pela Universidade de São Paulo (1950). É cientista na área de Bioquímica e Biomédica. Atualmente, é pesquisador do Instituto Butantan e pesquisador aposentado da Universidade de São Paulo.

²¹ Erasmo Madureira Ferreira: nascido em 8 de outubro de 1930, no Rio de Janeiro, gradou-se em 1952 em Química Industrial pela extinta Universidade do Brasil; em 1954, formou-se em Física pela Faculdade Nacional de Filosofia. É pesquisador na área das Ciências Físicas (ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS, [20--]).

Hamburrger²², professor Roberto Bastos da Costa²³ e professor Lindolfo Dias. Tais nomes foram encaminhados aos deputados Ernesto Pereira Lopes e Lauro Monteiro da Cruz em junho de 1968 (SGUISSARDI, 1993).

Dos nomes mencionados, apenas os professores Edson Rodrigues (eleito presidente do Conselho de Curadores), Warwick Estvan Kerr, Roberto Bastos da Costa foram aceitos e nomeados como titulares, junto aos professores Paulo Ernesto Tolle²⁴, José Savério Lia²⁵ e Marco Antônio G. Cecchini²⁶. A composição do primeiro Conselho de Curadores, de acordo com o entrevistado G1, revelou certa ambiguidade. Como esses conselheiros eram considerados de “esquerda”, a FUFSCar seguiu as orientações mercantis, contidas no Relatório de Rodolph Atcon, à educação superior brasileira.

[...] esses deputados que eram ligados aos militares bancaram, aceitaram, constituíram esse Conselho de Curadores por personagens, por professores de esquerda, professores que tinham sofrido inclusive, inquérito de policial militar e tinha sido preso. Esta primeira composição do Conselho de Curadores foi que deu a direção inicial da UFSCar [...] então o que aconteceu, o plano de desenvolvimento, os riscos que a universidade passou de ser considerada uma fundação privada funcionando um pouco na orientação do relatório do ATCON, daquele assessor americano, consultor Rudolph Atcon, um dos fundadores do CRUB no Brasil, secretário executivo do CRUB durante muito tempo, e ele já tinha passado no Chile pela Universidade de Concepción. (GESTOR 1).

Segundo Sguissardi (1993), o deputado federal da Aliança Renovadora Nacional (ARENA)²⁷ Ernesto Pereira Lopes, em 1966, desempenhou um papel crucial para a

²² Ernst Wolfgang Hamburger: nasceu em Berlim, Alemanha, em 8 de junho de 1933. De família judia, veio para o Brasil em 1936, para fugir do regime nazista. Graduou-se em Física na USP, em 1954. Foi professor do Instituto de Física (IF) da USP. Faleceu em 5 de julho de 2018 (PROFESSOR..., 2018).

²³ Roberto Bastos Costa: graduado em Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, pesquisador do Centro Latino-Americano de Física (CLAF). Faleceu em 28 de novembro de 2008.

²⁴ Paulo Ernesto Tolle: Formado em Direito pela Faculdade de Niterói (RJ) e mestre em Direito Aeronáutico pela Universidade McGill, Canadá. Foi professor do ITA a partir de 1951, na cidade de São José dos Campos, atuando como chefe do Departamento de Humanidades em Direito para Engenheiros e Direito Aeronáutico. Faleceu em 12 de agosto de 2010 (ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DO ITA, 2015).

²⁵ José Savério Lia: após sua defesa de mestrado, que sustentou a necessidade de criação do Centro de Processamento de Dados da Escola de Engenharia de São Carlos (CPD-EESC), por meio do Decreto nº 48.312, de 27 de julho de 1967, tal centro foi criado, tendo Lia como seu primeiro diretor, uma vez que este lecionava no Departamento de Hidráulica e Saneamento, da Escola.

²⁶ Marco Antonio G. Cecchini nasceu na cidade de Paris, França, em 13 de junho de 1924. Foi professor no ITA por sete anos e reitor do Instituto de novembro de 1960 a julho de 1965, período em que introduziu a pós-graduação, que serviu de modelo para toda pós-graduação brasileira de todas as áreas do conhecimento. Posteriormente, foi chefe de Departamento de Química, chefe de Divisão Fundamental, vice-reitor (1973 a 1976) e chefe da Divisão de Pós-Graduação (1986 a 1994). (INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA, [2014]).

²⁷ A Aliança Renovadora Nacional (ARENA) foi um partido político criado em 4 de abril de 1966, dentro de um sistema bipartidário, instituído pelo Ato Institucional nº 2, de 27 de outubro de 1965. O ARENA foi extinto em 1979 com a criação do multipartidarismo no Brasil (ALIANÇA..., 2009).

criação da universidade federal no município de São Carlos, ou seja, na concepção do autor, as universidades chegaram às cidades do interior pelas mãos daqueles que detinham a hegemonia econômica e política, portanto, as universidades criadas no interior paulista deveriam atender às especificidades presentes nos discursos nacional-desenvolvimentistas da década de 1950 e 1960 e o dinamismo econômico que atribuíram à educação superior, como essencialidades para consolidação da indústria brasileira, uma vez que o “Conselho de Curadores primeiro teve um papel fundamental — a preocupação de criar uma universidade, ainda que pequena, mas de alta qualidade” (GESTOR 1).

Contemplando as especificidades de Sguissardi (1993), Cunha (2007) afirmou que as universidades brasileiras criadas anteriormente ao Golpe de 1964 foram consideradas universidades liberais pelos adeptos do regime civil-militar, razão pela qual, após a ascensão dos militares ao governo, houve incessante cassação de estudantes e professores considerados comunistas ou ligados às correntes de esquerda. Reitores foram depostos das universidades públicas, professores perderam suas cátedras, reuniões das uniões de estudantes aconteceram em porões dos conventos paulistas. Para endossar esse cercear da criticidade e da autonomia das universidades, as IFES surgidas após o golpe já tinham as especificidades preconizadas pelo governo autoritário, como formar mão de obra de qualidade para o desenvolvimento econômico e nacional, além de os mentores dos projetos de criação dessas universidades, em dados municípios, terem ligação direta com o governo militar.

As ligações entre o governo militar e as IFES recém-criadas se deram por meio das constituições dos conselhos universitários ou de curadores. Na FUFSCar, o Conselho Universitário não totalizava suas funções, pois eram reguladas pelo Conselho de Curadores, como apontado pelo entrevistado G1: “Conselho Universitário que não exercia plenamente suas funções, ou seja, as funções do Conselho Universitário não eram exercidas plenamente porque havia um outro órgão chamado Conselho de Curadores da Fundação”. Além disso, os agentes que compuseram o Conselho de Curadores foram personagens ligados ao regime militar e, quando não tinham ligação direta, suas permanências no Conselho de Curadores eram negociadas com o Presidente do Conselho, para que pudessem continuar como membros titulares, como salientado pelo Gestor 1:

O Conselho de Curadores da UFSCar foi ocupado por políticos e por pessoas juristas, pessoas ligadas ao ITA, algumas pessoas de competência científica também, mas de um modo geral, pessoas vinculadas à política situacionista, ou seja, ARENA, a ditadura militar e eles foram assumindo, normalmente, como comissão instaladora as funções de Conselho Universitário e as funções de

Conselho de Ensino e Pesquisa, então tudo passava por eles. A nomeação de reitores e a indicação de reitores. Desde o primeiro, o segundo, o terceiro, deixa eu ver (pausa). Até o Saad foram todas indicações para reitoria era do Conselho de Curadores à última instância.

Após a composição do Conselho de Curadores da FUFSCar, no ano de 1968, iniciaram-se as reuniões para definições acadêmicas da nova universidade, as quais eram realizadas em salas dos hotéis do município de São Carlos, já que a FUFSCar não tinha sede.

[...] As reuniões do primeiro ano e alguns meses, de outubro de 1968 a dezembro de 1969, foram ocupadas essencialmente com os seguintes temas ou problemas: filosofia de ação para a universidade e sua organização administrativa e acadêmica; estatuto e problemas com a constitucionalidade do decreto instituidor da FUFSCar; terreno para *campus* e reforma e construção de prédios para funcionamento dos primeiros laboratórios e cursos; escolha do reitor e contratação de funcionários e docentes; definição de projetos e programação dos cursos que dariam início efetivo às atividades da universidade; e problemas com manutenção financeira da universidade. (SGUISSARDI, 1993, p. 130).

Várias reuniões foram feitas antes da aprovação do primeiro Estatuto da FUFSCar pelo Conselho Federal de Educação. O Estatuto apresentou a estrutura organizacional da universidade, segunda a qual a FUFSCar teria institutos divididos em departamentos, e não a estrutura de ciclos básicos adotada na Universidade de Brasília e na recém-criada Universidade de Estadual de Campinas. No citado estatuto, foi aprovada a constituição do Conselho Universitário como órgão consultivo, deliberativo e subordinado, conforme estabelecido pelo Conselho de Curadores. O primeiro estatuto da FUFSCar foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação no dia 06 de dezembro de 1968 e aprovado em 25 de fevereiro de 1969 pelo Presidente da República Costa e Silva, consolidando a universidade federal em São Carlos.

Desde a criação efetiva da FUFSCar, no ano de 1968, todas as tramitações legais realizadas eram margeadas ou intermediadas pelo deputado Ernesto Pereira Lopes, cuja influência ficou visível quando o Estatuto foi encaminhado para aprovação pelo Ministério da Educação e Cultura e pelo Conselho Federal de Educação, e a aprovação foi agilmente feita, o que auxiliou na constituição da universidade. O deputado possuía, no município de São Carlos, uma indústria de máquinas agrícolas, e a intenção de ter uma universidade no município estava relacionada aos benefícios e recursos tecnológicos que a instituição traria à sua e às demais indústrias que começavam a se instalar na região, como suscitado por Moretti (2020).

O Conselho de Curadores da FUFSCar exerceu, durante os primeiros anos de existência da universidade, autoridade máxima em relação às decisões referentes a definições políticas e administrativas. De acordo com Sguissardi (1993), foi escolhido o modelo fundacional, pois possibilitaria a descentralização administrativa. No Brasil, as IFES foram criadas a partir do exemplo estadunidense, nascendo com descentralização administrativa e com flexibilizações na organização institucional.

É possível afirmar que, durante o regime civil-militar, nas universidades, foram implementados os modelos fundacionais para auxiliar no processo de descentralização administrativa e nas burocracias, pois tais modelos exigiam a institucionalização de Conselhos de Curadores, que seriam os responsáveis pelas tomadas de decisões em níveis mais baixos. Essa estrutura fundacional, agregada à criação de Conselhos de Curadores nas IFES, suscitaram e iniciaram o princípio reformista do aparelho do Estado ainda na década de 1960. Frente a isso, pode-se constatar que a reforma estatal não se restringiu às décadas posteriores ao período ditatorial. As reformas no modelo administrativo público se iniciaram na década de 1960, um período em que o autoritarismo foi descentralizado, isto é, com autoritarismos difusos e dispersos. Em todos os setores e esferas públicas, elegeram-se o que atualmente conhecemos por “gerentes”, para perpetuar, dar continuidade às formas autoritárias naquele período.

A FUFSCar, entre outras universidades, surgiu do projeto de consolidação da descentralização administrativa pública. O Decreto nº 62.758/68 apresentou a necessidade de a Universidade Federal de São Paulo, com sede no município de São Carlos, ter o Conselho de Curadores, como expressão máxima da descentralização e flexibilização administrativa da década, pois o conselho teria autonomia para escolher os diretores acadêmicos, o reitor e o vice-reitor, como pode ser visto na redação do decreto:

Art. 6º. A Fundação será administrada por um Conselho de Curadores constituído de seis membros e três suplentes, escolhidos, uns e outros, entre pessoas de ilibada reputação e notória competência, devendo renovar-se pelo têtço em cada dois anos.

§ 1º Os membros do Conselho exercerão mandato por 6 (seis) anos, podendo ser reconduzidos uma vez.

§ 2º Ao ser constituído o primeiro Conselho, por livre escolha do Presidente da República, dentro de 30 (trinta) dias da data da publicação dêste decreto, um têtço de quatro anos, respectivamente.

§ 3º O Conselho elegerá, entre os seus membros, o Presidente da Fundação.

§ 4º A renovação do Conselho se fará por livre escolha e nomeação do Presidente da República.

§ 5º Ao Conselho caberá a jurisdição superior da Fundação, e em especial, a aprovação do orçamento, a criação de novas unidades, faculdades ou cursos, a

celebração de quaisquer ajustes e a admissão do pessoal docente e administrativo da Universidade.

§ 6º O Conselho elegerá livremente, ainda, o Reitor e os Vice-Reitores, cujas funções executivas e didáticas serão definidas no estatuto da Universidade, devendo a escolha recair em pessoa com os requisitos previstos no art. 6º.

§ 7º O Conselho deverá elaborar dentro de 60 (sessenta) dias da posse, o estatuto da Fundação e submetê-lo ao Conselho Federal de Educação, para posterior aprovação do Poder Executivo. (BRASIL, 1968, n. p.).

A partir das leituras e compreensões os Curadores, que podem ser considerados pessoas designadas para exercício das funções administrativas o até mesmo denominados de “gerentes” (mas não com as atribuições e funções dos modelos administrativos da atualidade) do regime militar nas IFES e tinham autonomia econômica e financeira para tomar as decisões em relação aos diferentes problemas que uma universidade poderia enfrentar, seguindo apenas as legislações vigentes. Além disso essa modalidade de “gerentes” que os Curadores exerceram nas décadas de 1960 e 1970 estava ligada aos interesses econômicos internacionais pelo Brasil, sendo então as posturas políticas desses Curadores responder as necessidades do governo militar.

O Conselho de Curadores das universidades gozava de autonomia para a elaboração das listas tríplices e sêxtuplas destinadas à escolha dos reitores. Tais listas deveriam ser compostas em parceria com o Conselho Universitário, sendo que a comunidade acadêmica deveria enviar a lista sêxtupla ao Presidente da República, que, por sua vez, fazia a escolha do reitor entre as sugestões. As discussões para composição da reitoria da UFSCar pairaram sob as primeiras reuniões do Conselho de Curadores, como salientado pelo Gestor 1:

Numa das primeiras sessões, reuniões do Conselho de Curadores houve a proposta de “bom, e quem vai ser o reitor?” e instituíram uma reitoria e elegeram o reitor. Se pensou, num executivo da IBM sediado em Montevidéu e ele foi convidado, ele chegou a vir para uma entrevista, depois da entrevista houve uma/ desistiu-se enfim, acabou sendo o professor reitor indicado.

Depois de várias discussões, o primeiro reitor da UFSCar foi o professor Sérgio Mascarenhas, escolhido reitor pró-tempore e permanecendo como reitor apenas um ano. Em 28 de setembro de 1970, tomou posse como reitor, para conduzir a recém-criada universidade, o professor Heitor Gurgulino de Souza. De acordo com Sguissardi (1993), naquela ocasião, o reitor não poderia ser membro do Conselho de Curadores, mas apenas subordinado a esse conselho, o que, nas palavras de Sguissardi (1993, p. 173), “[...] deixava o Reitor muito revoltado, porque quem sempre ia para Brasília resolver os

problemas era o Reitor”, ou seja, o reitor não participava das tomadas de decisões no Conselho de Curadores, porém era enviado pelos conselheiros a Brasília quando necessário.

O Conselho de Curadores, no final da década de 1960 e início da década de 1970, exerceu plenas funções administrativas na UFSCar, e os reitores desse período assumiram papéis de gerentes, isto é, as especificidades administrativas ocorreram na dinâmica do *top-down*²⁸, dentro da organização universitária, no caso da FUFSCar. Frente ao exposto, pode-se afirmar que a consolidação da FUFSCar esteve relacionada a um ensaio do enfoque gerencial na gestão universitária. Como apontaram Anne Amar e Ludovic Berthier (2007), o modelo de administração gerencial ou o enfoque gerencial na administração pública surgiu na França e na Inglaterra, na década de 1960, com centralizações em determinados ministérios e com o desenrolar de proposições reformistas na administração pública. No caso brasileiro, na década de 1960, observa-se que a centralização ainda permaneceu restrita ao governo militar, não tendo órgãos públicos destinados às transformações e reformas estatais, como aconteceria em décadas posteriores, conforme será apresentado e detalhado nas demais seções desta tese.

As leituras realizadas permitem afirmar que, no governo militar, o modelo administrativo adotado nas universidades se assemelha aos modelos da administração gerencial, porém os interesses políticos convergiam para uma educação superior liberal e tecnicista. Como apontou Rogério Colaço da Silva (2016), a educação tecnicista justificava as necessidades do capitalismo à época, estabelecendo políticas educacionais que atendessem às necessidades da propriedade privada e que preparassem os indivíduos para suprir as dinâmicas do mercado de trabalho.

O ano de 1969 foi intenso para os conselheiros da FUFSCar, pois deveriam definir os primeiros cursos oferecidos pela universidade e encontrar o local para iniciar as atividades acadêmicas. Os conselheiros apostavam na criação de uma universidade pequena e de qualidade, estruturada em centros e departamentos, não seguindo os modelos fundacionais criados na mesma época. Além disso, deveria haver a dedicação integral de funcionários e docentes, escolhidos pelo Conselho de Curadores.

Ainda em 1969, o Conselho de Curadores enfrentou lentidão, na Prefeitura Municipal de São Carlos, para o processo de desapropriação da antiga fazenda Trachasm.

²⁸ *Top-down*: expressão para designar tomadas de decisões de “cima para baixo”, ou seja, as decisões são tomadas em instâncias superiores, de modo que todos devem acatar as decisões sem diálogos ou negociações.

Após a desapropriação da fazenda e o registro da escritura da Fundação Universidade Federal de São Carlos, no mês de abril do mesmo ano, tiveram início as reformas no local, pois a fazenda se encontrava improdutiva, com prédios deteriorados, formigueiros que impediam a circulação de pessoas. Dessa forma, no ano seguinte, iniciaram-se as atividades acadêmicas, depois do repasse das verbas federais. As reuniões do segundo semestre de 1969 foram dedicadas às escolhas dos cursos que comporiam a FUFSCar; na reunião de novembro desse mesmo ano, decidiu-se pela abertura dos cursos de Licenciatura em Ciências e Bacharelado em Engenharia de Ciências de Materiais (SGUISSARDI, 1993).

Durante a consolidação da FUFSCar, percebeu-se que os interesses da sociedade política permaneceram em evidência, revelando as mais variadas intenções e dimensões mercantis. Como os atores dessa sociedade política são-carlense podem ser considerados todos aqueles que militaram para a instalação da universidade federal em São Carlos. Tais atores atuaram como conselheiros e podem ser considerados agentes institucionais essenciais para a implantação da UFSCar. De acordo com Sguissardi (1993), a família Pereira Lopes manteve a hegemonia e seus interesses por longas décadas na FUFSCar, estando seus membros presentes na consolidação da FUFSCar e como representantes do Conselho de Curadores.

Observou-se que tais atores, ao mesmo tempo que estavam inseridos nas especificidades da sociedade política na criação da FUFSCar, estiveram em consonância com as singularidades da sociedade civil local, uma vez que, sendo munícipes de São Carlos, estavam representando os interesses da população são-carlense, desenvolvendo articulações com o poder legislativo local, a fim de acelerar os processos de desapropriações de terras e aprovações dos estatutos da universidade no Conselho Federal de Educação.

Na concepção de Cunha (2007), as determinações da educação superior brasileira são originárias da subordinação da universidade à empresa capitalista, sendo isso exemplificado na criação da FUFSCar, dado que houve um interesse capitalista para a estruturação de uma universidade federal no município de São Carlos. Além da função acadêmica, a universidade precisaria ter a função de produtividade, podendo tal produtividade ser concebida pelos projetos de extensão e pela formação de alta qualidade dos profissionais formados pela Universidade Federal de São Carlos. Assim, a universidade surgiu da junção dos modelos humboldtianos, napoleônicos e norte-

americanos, ou seja, pesquisa, formação de profissionais e vinculação com a economia local.

3.3 A economia política e seus interesses: a FUFSCar e a década de 1970.

De acordo com Norberto Bobbio (1982), a sociedade civil não supera o Estado, mas representa e reaparece no Estado com todas as suas determinações. Assim, a sociedade civil regula o Estado, que se apresenta como instituição transitória, possibilitando as inversões entre a sociedade civil e a sociedade política, que, por conseguinte, proporciona as inversões nos discursos que formam essas sociedades. Tais inversões são perceptíveis na história da FUFSCar; por exemplo, antes da aprovação do Estatuto da FUFSCar, os interesses eram exclusivos da sociedade política são-carlense.

Após a aprovação do primeiro estatuto da FUFSCar, os interesses dos curadores e fundadores da UFSCar passaram a ser, também, os da sociedade civil, ou seja, as inversões ocorreram para atender aos discursos e aos anseios que transitaram entre as sociedades e o Conselho de Curadores. Nesse sentido, o Estado pode até desaparecer frente às transformações da sociedade subjacente, como ocorreu durante os primeiros anos da FUFSCar, sobretudo na ocasião em que o primeiro exame vestibular foi suspenso por ordem estatal, mas mantido pelo então Conselho de Curadores.

Ao término das discussões para o funcionamento da FUFSCar, foi marcado o primeiro exame de vestibular, previsto para o mês de fevereiro de 1969, para o ingresso de estudantes em dois cursos de graduação: o de Licenciatura em Ciências e o de Engenharia de Materiais, contando cada um com 50 vagas. O Conselho de Curadores recebeu, em janeiro de 1969, a notificação de que não poderia realizar o exame para o vestibular, em razão de a universidade não estar formalmente autorizada a funcionar. No entanto, o então presidente do Conselho de Curadores, o professor Edson Rodrigues, enviou cartas ao Conselho Federal de Educação afirmando que a aprovação do Estatuto da Fundação Universidade Federal de São Carlos já lhe garantiria os direitos e a autonomia para iniciar as atividades acadêmicas (SGUISSARDI, 1993).

O concurso vestibular foi feito sem a autorização do Conselho Federal de Educação, e a FUFSCar arcou com as sindicâncias pela Câmara de Ensino Superior, porém não recebeu nenhuma punição por isso. Assim, no dia 13 de março de 1970, ocorreu a primeira aula na UFSCar.

Em 13 de março de 1970, em torno de um sino, em frente à sede da Administração Central (ex-sede da Fazenda Trancham e depois sede da reitoria), 100 alunos, 10 professores, 20 e poucos funcionários e curadores da Fundação participavam da cerimônia inaugural dos cursos da Universidade Federal de São Carlos. Após as palavras do professor Edson Rodrigues, presidente do CC-FUFSCar (não havia reitor) e do toque do sino os 100 alunos e seus professores dirigiram-se às salas de aula (ex-coelheiras) para a primeira aula da UFSCar. (SGUISSARDI, 1993, p. 158).

Para facilitar a compreensão dessa asserção, segue a imagem do sino (Imagem 1) que se tornou símbolo do início das atividades de ensino na UFSCar.

Imagem 1 – Sino da cerimônia inaugural dos cursos da Universidade Federal de São Carlos

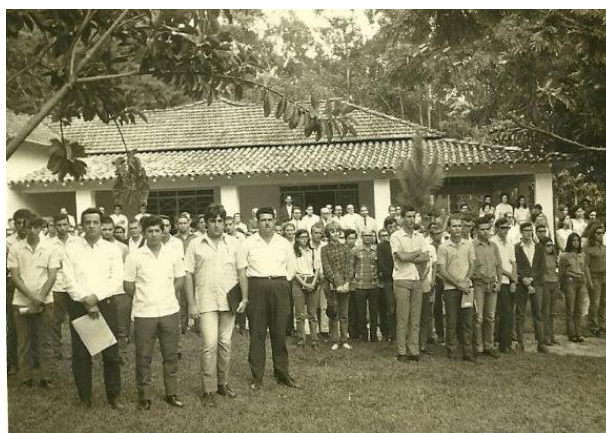


Fonte: Acervo pessoal da autora.

Outro evento emblemático ocorrido no dia 13 de março de 1970, no dia em que se iniciaram as atividades acadêmicas na UFSCar, foi o hasteamento da Bandeira Nacional (Imagem 2), executado pelo estudante do curso de Engenharia de Materiais Oswaldo Baptista Duarte Filho, que, anos mais tarde se tornaria reitor da UFSCar. Durante a celebração solene, estudantes, professores e funcionários assistiram atentamente à cerimônia, como pode ser observado na Imagem 3.

Imagem 2 – Hasteamento da Bandeira do Brasil

Fonte: Acervo pessoal do Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho.

Imagem 3 – Estudantes, professores e funcionários assistindo à cerimônia de hasteamento da bandeira.

Fonte: Acervo pessoal do Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho.

Quando começaram as atividades acadêmicas, a antiga fazenda Trachan não tinha a estrutura adequada para receber os estudantes, professores e demais servidores da UFSCar, como pontuado pelo Gestor 2:

Então no primeiro dia de aula, nós chegamos pra conhecer a Universidade e então o ônibus não ia até a UFSCar, ele parava ali onde é o Hospital Escola — ali era o SEASE, tinha o frigorífico ali e ele parava ali e aí a gente ia a pé pelo meio do eucalipto tal, até chegar lá. Quando nós chegamos foi assim, um choque porque não tinha nada, era uma fazenda, né — a UFSCar era uma fazenda — então com algumas adaptações: as salas de aula, eles pegaram algumas coelheiras que tinha na fazenda e adaptado virou sala de aula; pegaram

o estábulo, fecharam o estábulo e virou laboratório; então era isso que a gente tinha.

Com as adaptações e a criação de novos cursos, iniciaram-se as atividades acadêmicas na UFSCar. No ano de 1971, foram inaugurados os cursos de licenciatura em Química, Física e Pedagogia, com ênfase em orientação educacional, sendo oferecidas 50 vagas em cada curso. No ano seguinte, foi criado o curso de Pedagogia com ênfase em Administração Escolar e o de bacharelado em Ciências Biológicas. No ano de 1974, foi instituído o curso de Ciências da Computação; em 1977, foram criados os cursos de Engenharia de Produção, bacharelado em Química, bacharelado em Estatística, bacharelado em Enfermagem, bacharelado em Engenharia Química; e em 1978, foram criados os cursos de Engenharia Civil, Fisioterapia e bacharelado em Matemática e Física (SGUISSARDI, 1993).

Os dois primeiros programas de pós-graduação da FUFSCar entraram em funcionamento no ano de 1976, o primeiro com os cursos de mestrado e doutorado em Ecologia e Recursos Naturais, e o segundo com o mestrado em Educação, nas linhas de Planejamento de Ensino e Pesquisa Educacional. Dois anos mais tarde, foi inaugurado o Programa de Pós-Graduação em Educação Especial, com o curso de mestrado em Educação de Deficientes Mentais (SGUISSARDI, 1993).

Bobbio (1982) afirma que as inversões nos discursos e interesses hegemônicos entre a sociedade civil e a sociedade política permitiram que houvesse a conjunção dos interesses da sociedade civil e da sociedade política, em detrimento das singularidades da economia política. De acordo com o autor, os interesses da sociedade civil são originários dos interesses da economia política (advindos das relações de forças entre os atores e sujeitos sociais), sendo transformados e replicados pela sociedade política, e, por isso, é necessário analisá-los a partir das especificidades da economia. O autor acrescenta que a sociedade civil regula o Estado, logo, essa regulação provém dos interesses particulares e não universais, que são facilmente encontrados na economia política.

Esses interesses da economia política ainda continuaram influenciando, na década de 1970, as políticas públicas supranacionais para universidades brasileiras, assim reformulando o *ethos* da universidade em conformidade com os interesses dos governos e dos grupos que gerenciavam a IFES. Nesse sentido, o *ethos* da universidade congregava os interesses supranacionais e locais para a consolidação da universidade brasileira. O interesse da economia política foi subjacente à criação da UFSCar, pois o deputado Ernesto Pereira Lopes “[...] tinha sido presidente da UDN, um dos líderes dos militares

no Congresso, chegou a ser líder do governo no Congresso lá por [19]68/69” (GESTOR 1). De acordo com o entrevistado, Ernesto Pereira Lopes tinha grandes influências políticas no período militar, podendo materializar seus interesses econômicos e políticos com a implantação da Universidade Federal em São Carlos, estando presente, por décadas, no Conselho de Curadores para fazer prevalecer seus interesses industriais, sobretudo na escolha dos novos conselheiros, administradores e reitores da UFSCar. Ernesto Pereira Lopes ganhou total apoio do deputado Lauro Monteiro da Cruz, que demonstrou ser o ator fundamental para a implementação da Fundação Universidade Federal no município de São Carlos, também sendo membro do Conselho de Curadores por longos períodos, como apontou o entrevistado Gestor 1:

O regime de fundação ele tinha em 67 tinha sido muito discutido na CPI da Educação Superior que teve como relator Lauro Monteiro da Cruz exatamente criadores da UFSCar e depois membro permanente quase até sua morte, salve engano, como membro do Conselho de Curadores da fundação.

Em maio de 1971, foram empossados novos conselheiros, ficando Lauro Monteiro da Cruz e Silvestre Ragussa²⁹ como titulares e Roberto Lobo Filho³⁰ e Roberto Basto da Costa como suplentes. No ano seguinte, foram nomeados como membros titulares os professores Shigueo Watanabe³¹ e Osvaldo Sangiorgi³², e Luís Pereira Lopes³³ como suplente. A troca de conselheiros perdurou por mais quatro anos. Em 1976, novos

²⁹ Silvestre Ragussa: nasceu em 6 de janeiro de 1933, em São Paulo. Gradou-se Física em 1959 pelo Instituto de Física da USP em São Paulo. Foi pesquisador do Instituto de Física Teórica (IFT), onde atuou de 1959 a 1969, ano em que foi professor na UFSCar. Em 1971, passou a ser professor da Escola de Engenharia de São Carlos. Faleceu no dia 03 de janeiro de 2016 (INSTITUTO DE FÍSICA DE SÃO CARLOS, 2016).

³⁰ Roberto Lobo Filho: graduado em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1961), mestre e doutor em Física pela Purdue University (1967). Foi professor e diretor do Instituto de Física e Química de São Carlos (IFQSC), da USP, onde atuou como vice-reitor nos anos de 1988 a 1989 e como reitor de 1990 a 1993. Foi diretor do Centro Brasileiro de Pesquisas Física (CBPF) e do CNPq, e reitor da Universidade de Mogi das Cruzes (BELLESA, 2019).

³¹ Shigueo Watanabe: nasceu em 1924, na cidade de Araçatuba. Em 1952, tornou-se professor do Departamento de Física da então Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Foi chefe de Departamento do IF, diretor executivo da Academia de Ciências do Estado de São Paulo, de 1976 a 1997, presidente da Sociedade Brasileira de Pesquisadores Nikkeis e da Associação Brasileira de Físicos na Medicina, conselheiro do CNPq, da Sociedade Brasileira de Física, do Conselho de Curadores da Universidade Federal de São Carlos e do Conselho de Curadores da Fundação Adib Jatene do Instituto de Cardiologia Dante Pazzanese (YAMAMOTO, 2019).

³² Osvaldo Sangiorgi: nasceu em 9 de maio de 1921. Foi professor de Matemática e professor no Departamento de Comunicações e Artes da ECA-USP e fundador do Núcleo de Pesquisa Cibernética Pedagógica. Faleceu em 7 de julho de 2017 (DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÕES E ARTES, [2017]).

³³ Luís Pereira Lopes: nascido em 02 de julho de 1933, em São Carlos, formou-se em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Paraná e trabalhou como engenheiro mecânico na Indústria Pereira Lopes (SILVA, 2019).

conselheiros foram nomeados; houve pedidos de exoneração do Conselho de Curadores, assim como recondução de suplentes para titulares, como Lauro Monteiro da Cruz e Silvestre Ragussa, em 1977 (SGUISSARDI, 1993).

No ano de 1972, foi aprovada pelo Conselho de Curadores a criação de três centros: o Centro de Ciências Humanas, Ciência e Tecnologia, o Centro de Letras e Artes (não implementado) e, um pouco depois, o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde. A partir de 1973, as atribuições dos Conselhos de Curadores aumentaram, então, decidiu-se pela criação de órgãos deliberativos, como o Conselho de Ensino e Pesquisa (CONEP). Dessa forma, o Conselho de Curadores ficaria responsável pelas atribuições administrativas, e as atribuições para a formação do novo modelo de profissional a ser absorvido pelas indústrias locais ficariam restritas aos Conselhos de Ensino e Pesquisa, junto aos dirigentes de centros (SGUISSARDI, 1993).

O primeiro Conselho de Curadores, apesar de ter seguido as especificidades e os interesses de dados grupos locais, pensava na implementação de uma universidade de qualidade, como pontuado pelo entrevistado Gestor 1:

[...] é que este Conselho de Curadores primeiro teve um papel fundamental — a preocupação de criar uma universidade, ainda que pequena, mas de alta qualidade. Os professores de preferência deveriam ter doutorado, todo mundo, professores de um modo geral, deveriam ser contratados em dedicação exclusiva e enfim, era uma universidade nova, com grandes pesquisadores que pensavam longe e que queriam criar uma universidade não muito grande — não precisava ser muito grande, mas que tivesse muita qualidade e que começaria a graduação e a Pós-Graduação de alguma forma junto, mais ou menos no modelo que a UNICAMP.

Ainda na década de 1970, iniciaram-se os entraves e os problemas para a escolha do primeiro reitor da FUFSCar. Na concepção dos conselheiros, o reitor não teria funções administrativas, apenas acadêmicas; seria um diretor científico; porém, os conselheiros não puderam eleger diretamente o reitor, somente o vice-reitor. O processo para a escolha do reitor se deu pela elaboração da lista sêxtupla, enviada para avaliação e escolha do então Presidente da República, e, no dia 16 de setembro de 1970, foi nomeado reitor o professor Heitor Gurgulino de Souza³⁴.

³⁴ Heitor Gurgulino de Souza nasceu na cidade de São Lourenço, em Minas Gerais, em 1º de agosto de 1928. Formou-se em Matemática pela Universidade de Mackenzie, no ano de 1949. Foi professor assistente no Instituto Tecnológico de Aeronáutica de 1951 a 1959. Atuou como assistente de pesquisa na Universidade de Kansas, EUA, nos anos de 1956 e 1957. Foi professor de Física e Matemática na Faculdade de Ciências de Rio Claro, UNESP, no período de 1959 a 1962, e reitor da Universidade das Nações Unidas, em Tóquio, de 1987 a 1997.

A posse do reitor ocorreu no dia 28 do mesmo mês e ano, enquanto o vice-reitor, o professor Luiz Paulo Mesquita Maria foi nomeado em 19 de junho de 1972. Na ocasião, o primeiro reitor da FUFSCar já havia sido designado para outro cargo, diretor do Departamento de Assuntos Universitários DAU/MEC, e, a partir de então, as relações entre o Ministério da Educação e o Conselho de Educação, na perspectiva de Sguissardi (1993), teria sido melhor. Após a saída do professor Heitor Gurgulino de Souza da reitoria, em 1972, o cargo foi ocupado interinamente pelo professor Luiz Paulo Mesquita Maia (SGUISSARDI, 1993).

Em março de 1974, depois de dois anos ocupando cargos no MEC, o professor Heitor Gurgulino de Souza retornou ao cargo de reitor da UFSCar, com o encerramento do mandato em setembro de 1974, ao que assumiu novamente o professor Luiz Paulo Mesquita Maia, já que seu mandato de vice-reitor se encerraria somente em junho de 1976.

Em março de 1976, foi nomeado pelo então Ministro da Educação Ney Braga o segundo Reitor da UFSCar, o professor Luiz Edmundo de Magalhães³⁵, e o professor Edilson Pereira dos Santos, no mesmo ano, foi escolhido pelo mesmo ministro como o vice-reitor da universidade. Após as discussões acerca das escolhas para reitores e vice-reitores, em 1977, foi instituída a Lei nº 6.420, de 03 de junho, que altera Lei nº 5.540, de 28 de dezembro de 1968, em especial os artigos que tratavam das escolhas dos dirigentes das universidades, ficando estabelecido que:

Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de Universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior, obedecerá ao seguinte:

I – o Reitor e o Vice-Reitor de Universidade oficial serão nomeados pelo Chefe do Poder Executivo, escolhidos em listas preparadas por um Colégio Eleitoral especial, constituído da reunião do Conselho Universitário e dos órgãos colegiados máximos de ensino e pesquisa e de administração, ou equivalente. (BRASIL, 1977, p. 01).

A diferenciação entre as legislações ocorreu na constituição da lista sêxtupla para a escolha dos dirigentes, que, em 1977, passou a ser feita pelos conselheiros e pelo

³⁵ Luiz Edmundo de Magalhães: nasceu em 5 de dezembro de 1927, em Guaxupé. Graduiu-se em 1951, em História Natural, pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, realizando pesquisas acerca do gênero *Drosophila* desde 1949. Foi professor no Departamento de Genética da Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas de Botucatu, no campus da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Em 1975, tirou uma licença para atuar como reitor da Universidade Federal de São Carlos, onde ficou por 4 anos. Faleceu em São Paulo, no dia 22 de maio de 2012 (LUIZ..., 2020).

Colégio Eleitoral integrado pela comunidade acadêmica. Com isso, os dirigentes das IFES seriam escolhidos pelos colegiados e, subsequentemente, pelo chefe do Poder Executivo, e não mais pela lista sêxtupla. A partir do apresentado por Sguissardi (1993), a seleção dos dirigentes da FUFSCar não ocorria no âmbito interno, já que sempre houve a elaboração da lista sêxtupla tanto para Reitor, como para Vice-Reitor. Durante as primeiras décadas, na UFSCar, estando na condição de fundação universitária, as descentralizações ocorreram na organização administrativa e na pedagógica, pois a escolha dos dirigentes da universidade, naquela época, permaneceu restrita e centralizada no Poder Executivo, sendo a legislação alterada duas vezes em décadas posteriores. E em 1979, no mês de março, foi empossado o terceiro reitor da UFSCar, Willian Saad Hossne³⁶.

De acordo com Sguissardi (1993, p. 195), a partir de 1978 é que surge, de fato, a UFSCar, pois se organizavam e conquistavam “espaços de democracia e autonomia internas”, com a criação da Associação de Servidores e da Associação de Docentes e com a efetividade do Colégio Eleitoral, ocorrendo, assim, a visibilidade das vozes acadêmicas, silenciadas pelas práticas autoritárias, que se opuseram à comunidade acadêmica nos primeiros anos da FUFSCar. Nesse mesmo ano, iniciaram-se as campanhas para a construção do restaurante universitário, a contratação de docentes e funcionários e propostas para reestruturação do Estatuto da FUFSCar.

Em oito anos de existência acadêmica, a FUFSCar teve expansões físicas e acadêmicas e no número de estudantes, passando de 100, em 1970, para 2 500, 15 cursos de graduação e 3 programas de pós-graduação, em 1978. Nesse cenário de aumento da comunidade acadêmica, como já mencionado, tiveram início as discussões para a qualidade acadêmica e profissional, ganhando força os movimentos pela retomada da democracia que, se começaram a surgir no final da década de 1970 e adentraram a década de 1980.

As políticas institucionais da FUFSCar, até o ano de 1979, estiveram restritas à consolidação da universidade e relacionadas à abertura de novos cursos, à formação do corpo docente, à contratação de servidores, à formação acadêmica destinada ao desenvolvimento tecnológico e à formação de professores primários e secundaristas.

³⁶ Willian Saad Hossne: graduou-se em Medicina pela Universidade de São Paulo, em 1951. Foi um dos fundadores da Faculdade de Ciências Médicas e Biologia de Botucatu, incorporada pela Universidade Estadual de Paulista (Unesp). Foi reitor da UFSCar nos anos de 1979 a 1983. Fundador da Sociedade Brasileira de Bioética. Faleceu em 13 de maio de 2016 (WILLIAM..., 2016).

Assim, as políticas institucionais eram políticas estruturalistas, envolvendo apenas os interesses particulares dos grupos que, durante as décadas de 1960 e 1970, edificaram a FUFSCar. Os anos foram passando, e os interesses e as políticas institucionais foram transformados; novos grupos e interesses surgiram, acirrando as disputas locais, transformando o *ethos* da FUFSCar com o passar das décadas.

A história da FUFSCar revelou que sua criação ocorreu para atender aos anseios de grupos de industriais da década de 1960 que estavam em consonância com as proposições do governo militar para o desenvolvimento econômico do país. Assim, nesse primeiro momento da UFSCar, o seu *ethos* estaria voltado à criação de uma universidade para a formação qualitativa da mão de obra, a fim de fomentar o desenvolvimento tecnológico.

Nos primeiros anos de vida da Fundação Universidade Federal de São Carlos, pode-se observar grande influência do Conselho de Curadores, sobretudo dos deputados Ernesto Pereira Lopes e Lauro Monteiro da Cruz, na implementação da universidade no município de São Carlos, para atender à demanda de qualificação da mão de obra das indústrias locais, como já abordado nesta seção. Além disso, o Conselho de Curadores exerceu funções administrativas plenas, sendo os Reitores subordinados a desenvolver as ações delegadas por órgãos superiores e pelos conselheiros. Vale ressaltar que o Conselho de Curadores expressava, no cenário nacional do regime civil-militar, a representatividade das desconcentrações nas tomadas de decisões em níveis mais baixos, no caso nas universidades, porém, nas IFES, os Conselhos de Curadores eram autoritários e subordinavam a eles todas as decisões da comunidade.

A criação da UFSCar e das demais IFES, após a Reforma Universitária, apresentou a inserção do enfoque gerencial na administração das universidades, pois ocorreram as flexibilizações e desconcentrações nas tomadas de decisões. Nesse sentido, o Ministério da Educação deixou as universidades serem gerenciadas pelos conselheiros, e, na FUFSCar, estes se impuseram como detentores de todas as ações para implementação e desenvolvimento da universidade, não respeitando, em dados momentos, as normativas do governo militar. Portanto, ao mesmo tempo que os conselheiros seguiam as demandas do governo federal, em certas ocasiões, demonstravam autonomia administrativa, como exemplificado com o caso do primeiro vestibular, no ano de 1969. Além disso, o modelo fundacional imposto nas IFES permitia que os dirigentes, no caso dos Reitores, fossem administradores de empresas, sem ligações com a

universidade. Nesse sentido, o modelo fundacional permitia aos conselheiros que administrassem a FUFSCar com enfoques gerenciais similares aos da iniciativa privada.

Dado o exposto, é possível afirmar que, com o início das atividades acadêmicas na UFSCar, no ano de 1970, iniciaram-se, também, as lutas pela autonomia universitária, pela constituição da identidade da UFSCar, e toda a comunidade acadêmica permaneceu envolvida em tais questões. De acordo com os relatórios anuais de atividades, sendo o primeiro datado de 1979, ao longo da década de 1970, foram criadas as associações de funcionários e os diretórios acadêmicos dos cursos. Vale ressaltar que a luta pela autonomia universitária se intensificou na transição da década de 1970 para a de 1980, uma vez que tal busca se uniu à efervescência das lutas pela redemocratização do país. Com a finalidade de melhor ilustrar esse momento, a próxima seção apresentará as políticas institucionais da UFSCar, que auxiliaram na estruturação do *ethos ufscariano*, e como a luta pela democracia interna e pela autonomia na UFSCar contribuíram para as especificidades manifestadas pelas políticas institucionais da universidade na contemporaneidade.

4 A UFSCAR E A DÉCADA DE 1980: OS RELATÓRIOS ANUAIS DE ATIVIDADES, AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AS SIMILITUDES COM O ENFOQUE GERENCIAL

Constrói-se no senso comum, a desqualificação dos serviços públicos em nome dos condicionamentos do mercado capitalista. (THIENGO, 2014, p. 14).

Nesta seção, serão brevemente abordados os acontecimentos da década de 1980, sobretudo os desdobramentos do período da redemocratização brasileiro deixados na elaboração das políticas institucionais da UFSCar, assim como as especificidades desses processos que instigaram os agentes institucionais a realizar mudanças nos modelos administrativos da universidade.

Para encontrar as transformações na UFSCar, foi necessário analisar os relatórios anuais de atividades acadêmicas dos anos de 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987. Os relatórios dos anos de 1988, 1989 e 1990 não foram encontrados nos órgãos e na Secretaria de Desenvolvimento e Planejamento Institucional na instituição. Além da pesquisa nos relatórios, para elaboração deste tópico, houve a realização das entrevistas com os agentes institucionais que ocuparam cargos de gestão na década de 1980. As análises das entrevistas apontaram que os agentes institucionais da década de 1980 estiveram preocupados com a implementação da gestão democrática na UFSCar, tal como fora suscitado na Constituição de 1988.

A primeira parte deste tópico apresentará as especificidades do novo modelo de gestão destinado às instituições públicas que estava ganhando notoriedade durante a década de 1980. O modelo gerencial, ou gestão de gerentes, estava sendo utilizado para o desenvolvimento institucional e pelos reformistas em países como Estados Unidos e Inglaterra como será visto, e esses modelos foram projetados e efetivados nas políticas públicas brasileiras do final da década de 1980.

Após breves apontamentos sobre o Gerencialismo, discorrer-se-á acerca das políticas institucionais da UFSCar da década de 1980 e sobre a necessidade dos agentes institucionais de discutir e descobrir as singularidades do “Projeto UFSCar”, que começaria a ser delineado e revelado à comunidade acadêmica.

4.1 Gerencialismo: apontamentos iniciais

O termo “Nova Administração Pública” ou “Nova Gestão Pública”, como já discutido na seção anterior, está relacionado às aproximações entre o modelo

administrativo empresarial, sobretudo a cultura do gerente³⁷, na perspectiva de Michael Ussem (1993), e os setores públicos, a partir da década de 1960. Esta etapa da pesquisa adota o termo “Nova Gestão Pública”, em dados momentos, para compreensão teórica, respeitando, assim, a historicidade da modalidade administrativa. Contudo, ao longo da pesquisa, os dados revelaram que a cultura do gerente se aproxima ainda mais das ações dos agentes institucionais da UFSCar, razão pela qual serão adotados os termos “Gerencialismo”, quando a abordagem se remeter aos preceitos teóricos, e “enfoque gerencial”, quando se remeter aos preceitos empíricos.

Ao longo das décadas, a administração empresarial teve mudanças consideráveis em suas estruturas, e tais transformações reverberaram na administração ou no gerenciamento dos setores públicos. Nas últimas décadas, o que mais se ressaltou no setor público foi a busca por melhores resultados sem o aumento dos custos, durante os processos de execução das políticas públicas.

A busca por eficácia e eficiência (reduzir os custos da produção) na administração empresarial ganhou forças no período após a Segunda Guerra Mundial, no Japão, com o modelo Toyotista de administração, que modificou as relações de trabalho, flexibilizando e descentralizando a produção. Todavia, tal flexibilização e descentralização não garantiram a participação dos trabalhadores na tomada de decisão na empresa, de acordo com Flávio dos Reis Santos (2014).

No modelo Toyotista de administração, priorizava-se a “automação humanizada” (autonomação), ou seja, a aplicação do toque humano em qualquer dificuldade apresentada no processo de produção (máquinas). Nesse sentido, as máquinas seriam conduzidas pelo conhecimento e pelas habilidades dos operários, organizados em equipes e sempre orientados pelos gerentes e supervisores, pois a autoridade é fundamental para manter o trabalho em equipe, mas vale ressaltar que os operários no processo de produção teriam a autonomia na realização de correções e transformações, sempre valendo-se da necessidade de obter eficiência, de acordo Taiichi Ohno (1996).

Pode-se afirmar que a Nova Administração Pública, inspirada nas dimensões dos mais variados modelos de administração empresarial, consolidou a atuação limitada do Estado, que passou a valorar a formação de indivíduos autossuficientes, garantindo a igualdade por meio da competição, de modelos de gestão racionalistas, de políticas públicas eficientes e eficazes, e de descentralização do aparelho do Estado.

³⁷ A cultura do gerente, ou cultura do *management*, será apresentada nas próximas páginas.

Para Ana Paula Paes de Paula (2005), no Brasil, podem ser encontrados, na década de 1980, indícios da Nova Administração Pública, pois, nesse período, iniciavam-se as privatizações das estatais, as terceirizações dos serviços públicos, as parcerias público-privadas e o surgimento em grandes proporções das organizações filantrópicas, atuantes em setores que gerariam gastos ao Estado e em setores pouco atraentes para o mercado.

Para ilustrar essa passagem do Estado Provedor³⁸ para o Estado empreendedor, Devid Osborne e Ted Gaebler (1995), em sua obra *Reinventando o governo*, relataram vários acontecimentos, dentre eles os Jogos Olímpicos de 1984, nos quais foram estabelecidas parcerias do Comitê Olímpico com a iniciativa privada, gerando lucro de US\$ 225 milhões. Além desse exemplo, os autores listaram sete iniciativas empreendedoras de diferentes departamentos municipais norte-americanos para geração de rendas, como, por exemplo, a transformação de detritos em fertilizantes feita pelo Distrito Metropolitano de Tratamento de Esgotos de Milwaukee, que gerou uma receita de US\$ 7,5 milhões aos cofres públicos. Vale ressaltar que Osborne e Gaebler (1995) são favoráveis ao Estado empreendedor e, ao longo de sua obra, trazem vários exemplos de parcerias público-privadas, assim como do desenvolvimento de ações empresariais pelo Estado, sendo a maioria ocorrida nos Estados Unidos, entre as décadas de 1970 e 1980.

No período após a Segunda Guerra Mundial, em meados da década de 1960, o Estado Provedor foi perdendo forças nos governos europeus e norte-americanos, o que reforçou a necessidade de criação do Estado mínimo, com indivíduos livres e autossuficientes para buscar seus meios de sobrevivência, o que, segundo Santos (2014), inaugurava a conjuntura econômica liberal.

A partir dos pressupostos de Santos (2014), é possível afirmar que o Estado assumiu novas proposituras administrativas públicas. Houve a tentativa de desmitificar que o Estado não pertenceria à categoria de obtenção de lucros, mas, para que se tornasse um gerador de lucros, foi necessário desenvolver ações administrativas racionais, ligadas

³⁸ Estado Provedor: na perspectiva de Jonh Maynard Keynes (1970), o Estado Provedor foi representado por políticas econômicas como: a cooperações com a iniciativa privada, a baixa dos juros e a aplicação de impostos em heranças, além de incentivar que o cidadão trabalhasse demasiadamente e sentisse orgulho de sua habilidade e força de trabalho, e isso garantiria as intervenções estatais para oferecimento dos “direitos sociais” aos indivíduos, nas sociedades das décadas de 30, 40 e 50. Assim, as pessoas teriam condições de consumir diversos produtos disponíveis. Além disso, para Keynes (1970), o governo deveria lutar pelos mercados externos visando amenizar a pobreza interna. Nesta tese de doutoramento, nas referências ao Estado Provedor na perspectiva Keynesiana será adotado o termo “Estado de bem-estar social”, devido à adoção na literatura consultada. Vale ressaltar que, para as políticas saxônicas das décadas de 30, 40 e 50, esse mesmo Estado Provedor teve como nomenclatura o *welfare state*, de acordo com Santos (2014).

à maximização de lucros. Desse modo, o Estado passaria de interventor dos direitos sociais para o Estado interventor e representante dos direitos das classes abastadas.

As novas especificidades administrativas públicas se alinharam ou se assemelharam à cultura do *management* (gerente). A cultura do *management*, de acordo com Thomaz Wood Junior e Ana Paula Paes de Paula (2006), se refere a escolhas de pessoas aptas a administrar as organizações/instituições e a exercer esse administrar como direito para atingir o ideal de produtividade, pois “[...] o *management* desempenha um papel crucial no planejamento e na implementação das melhorias necessárias a esta produtividade; e quinto, os gerentes têm o “direito” de administrar”. (WOOD JÚNIOR; DE PAULA, 2006, p. 93).

Vale destacar que o planejamento nas organizações teve início com a administração taylorista, de acordo com Chiavenato (1982), pois, nesse período, os procedimentos dos operários não poderiam ser mais pragmáticos, mas deveriam ser planejados por alguém, no caso, os gerentes especializados em planejamentos. Na perspectiva de Soraia Chafic el Kfouri Salerno (2006), as atividades nas organizações passaram de critérios individualizados (habilidades) para atividades baseadas em métodos científicos, devidamente planejadas, indo ao encontro de Wood Júnior e Paes de Paula (2006), quando afirmam que somente os *managements* teriam o direito de administrar, ou seja, planejar as atividades e ações nas organizações.

A partir das escolhas dos gerentes³⁹, nas organizações, as tomadas de decisões foram descentralizadas, acontecendo em níveis mais baixos da administração. Porém, é importante frisar que essas características de descentralização nas tomadas de decisões, de acordo com Michael Ussem (1993), ocorreram após a crise do Fordismo, na década de 1970, pois os proprietários das grandes empresas foram obrigados a ceder suas funções de administradores aos gerentes que atenderiam aos interesses dos acionistas, surgindo, assim, a gestão dos gerentes.

A gestão dos gerentes tinha como meta aumentar a produção industrial e solucionar os problemas da empresa. O desempenho da empresa estava relacionado aos comportamentos desses gerentes ou gestores. Na perspectiva de Ussem (1993), os indivíduos, para assumir posturas de gerentes das organizações, deveriam desempenhar

³⁹ Nessa etapa do estudo o termo gerente está relacionado àquele que exercer poder em níveis mais baixos, porém atendendo as prerrogativas do seu superior. E nesse período da década de 1980, os considerados gerentes, nas instituições públicas tinham autonomias para fazer valer os anseios ainda do regime militar, no Brasil e em outros países findar os resquícios do estado de bem estar social.

dadas performances, como conhecimentos, capacidades administrativas, lideranças, habilidades com pessoas, linhas produtivas e para trabalhar em equipes. Logo, a missão dos gerentes, de acordo com Useem (1993), Neil Fligstein e Peter Brantley (1992), se limitou exclusivamente à maximização dos lucros nas organizações.

A maximização dos lucros nas organizações, nos Estados Unidos, foi transportada aos setores públicos, e o que era pensado para as empresas logo se adequava aos setores públicos. Ted Gaebler (1995), administrador público por décadas, levantava o seguinte questionamento: “como é que podemos lucrar com a resolução de problemas?” (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 216). E, para responder a essa questão, o administrador deveria deixar fluir a criatividade dos servidores públicos, além de desenvolver parcerias com a iniciativa privada. Aos poucos, as percepções empresariais ganhavam notoriedades nos setores públicos por via das descentralizações e das avaliações permanentes das ações dos servidores.

Useem (1993) salientou que as avaliações no desempenho ocorreriam de modo permanente, pois os gestores eram avaliados pelos acionistas em termos técnicos e sociais, e os funcionários eram avaliados pelos gestores. Assim, quando a empresa não maximizava os lucros, ocorreriam as reestruturações empresariais, com novos contratos, novos funcionários e novos gestores. Em outros termos, a ênfase dada, nessa gestão de gerentes, era ao ótimo resultado que as empresas poderiam atingir, de maneira que, quando não se atingia os objetivos, era necessário realizar as análises e avaliações para encontrar os problemas e solucioná-los. A avaliação constante dos funcionários, a mensuração dos desempenhos, as prestações de contas sobre todos os processos no campo organizacional compuseram um processo que ficou conhecido como *accountability*.

Dessa gestão de gerentes, surgiu o termo “Gerencialismo”⁴⁰, que, aplicado no setor público, imitou as especificidades empresariais. Esse processo de semelhanças entre empresas e setores públicos, ou entre empresas e empresas e, até mesmo, empresas copiando os setores públicos, ficou conhecido como isomorfismo. De acordo com Paul Di Maggio e Walter Powell (1983), o isomorfismo foi dividido em três tipos: isomorfismo coercitivo (pressões sociais e institucional), isomorfismo mimético (imitar o comportamento de outras empresas) e isomorfismo normativo (profissionalização).

⁴⁰ Gerencialismo: como já salientado no início deste tópico e em nota de rodapé na seção um, o termo “Gerencialismo” será utilizado para se referir aos preceitos teóricos, ao passo que, para se referir aos preceitos empíricos dos agentes institucionais da UFSCar, será adotado o termo “ênfoque gerencial”.

Com base nessas características, pode-se afirmar que os sistemas públicos adotaram o modelo isomórfico híbrido: o coercitivo e o mimético. O coercitivo é facilmente percebido nos servidores e nas instituições que devem atender às necessidades externas, e o mimético é identificado na necessidade do setor público de imitar e se alinhar ao setor privado para produzir resultados ótimos, assim como na iniciativa privada. Para Michael Hannan e Jonh Freeman (1977), o isomorfismo entre as organizações não deve ser considerado como parâmetro para análises acerca da população⁴¹ existente na organização, uma vez que as populações nas organizações trazem variedades culturais e sociais, sendo elas também subjetivas.

Hall e Soskice (2001) afirmaram que, nas organizações ou nas instituições públicas, os indivíduos, cada qual com sua singularidade, compõem as identidades das organizações e das instituições públicas e criam estratégias adequadas às suas necessidades e ao desenvolvimento da organização/instituição. Sendo assim, pode-se afirmar que houve o estabelecimento das semelhanças entre as organizações privadas e as instituições públicas a partir do isomorfismo, e, no desenrolar das práticas administrativas, a gestão dos gerentes se transpôs para a gestão de gestores nas instituições públicas. Isso significa dizer que o termo “gerente” foi substituído pelo termo “gestores”, respeitando as características do micro, no caso das instituições públicas. Nesse sentido, é possível apontar que a nova administração pública não preconizou o termo “gerente” como o absoluto, empregando o termo “gestor” para designar os administradores.

Nesta etapa da pesquisa, serão utilizados os termos “gestão de gestores” ou “gestores” para se referir aos administradores das instituições públicas. Para melhor compreensão do micro, das particularidades da nova gestão pública, cita-se as contribuições de Sharon Gewirtz e Stephen Ball (2011) a respeito do cenário educacional inglês na década de 1980.

Essa semelhança entre a esfera pública e a esfera privada, com especificidades mercadológicas na educação, se fez presente nas escolas secundaristas do Reino Unido após o Ato da Reforma Educacional de 1988 (*Education Reform Act 1988*), que propôs às escolas o currículo nacional, a administração local das escolas, escolas mantidas por subvenção (*Grant Maintained School [GMS]*), a publicização dos resultados dos exames

⁴¹ Populações: o termo “populações” diz respeito à teoria da ecologia populacional nas organizações, que tentou compreender como os indivíduos, organizados em grupos ou não, atendem ou modificam os ambientes, no caso, as organizações.

(*ranking* de escolas) e a liberdade de escolhas aos pais. Na perspectiva de Gewirtz e Ball (2011), as escolas inglesas passaram a funcionar como pequenas empresas, transformando as práticas administrativas públicas em práticas administrativas empresariais, sobretudo gerenciais.

Além dessas semelhanças, David Hall e Helen M. Gunter (2015, p. 748) afirmaram que o Ato da Reforma Educacional de 1988 representou uma resposta às crises educacionais e à possibilidade de privatização das instituições de ensino, iniciada nas décadas de 1960 e 1970, representando, também, a materialização das ideias da nova direita inglesa, reduzindo a participação do Estado.

[...] uma crise baseada em preocupações com a queda nos padrões educacionais em escolas mantidas pelo Estado que haviam sido alimentadas via uma série de “*Black Papers*” oriundos do Partido Conservador que, de formas variadas defendia o controle das escolas por parte dos pais, *vouchers* educacionais, escolha das escolas por parte dos pais e a competição entre as escolas. (HALL; GUNTER, 2015, p. 748).

Gewirtz e Ball (2011) realizaram suas pesquisas nos anos de 1990, 1991 e 1992 nas escolas secundárias inglesas, no período após a reforma, e descobriram que dadas escolas funcionavam como pequenas empresas, com características de mercado, transformando as práticas escolares, os métodos organizacionais e as relações sociais. A mercantilização educacional, na concepção dos autores, ocorreu devido às mudanças nas práticas de gestão. Nesse sentido, os diretores das escolas passaram a desempenhar performances, prestando contas a instâncias controladoras, enfatizando a racionalidade e a inteligência técnica, passando, por fim, de administradores a líderes.

Além dos apontamentos de Gewirtz e Ball (2011) a respeito das transformações no cenário educacional inglês no final da década de 1980, ocorreram, na concepção de Osborne e Gaebler (1995), outras semelhanças entre os setores públicos e os setores privados. O Estado norte-americano passou a negociar seus bens e a taxar os serviços, a fim de realizar investimentos em usinas de tratamentos de água e esgotos, aeroportos e centros de artes e cultura, sem os subsídios públicos, somente com os recursos angariados por meio do setor privado, atingindo, assim, a esfera empreendedora. Como já mencionado, tais práticas foram comuns na década de 1970 e 1980 nos Estados Unidos.

Para Osborne e Gaebler (1995), esse Gerencialismo, assim conhecido devido a sua correlação com a gestão de gerentes, ganhou notoriedade nos Estados Unidos, como destacou Michael Ussem (1993). As concepções da gestão de gerentes se alinham às

concepções da “recém” criada gestão dos gestores na Inglaterra, apresentadas por Gewirtz e Ball (2011), para quem o Gerencialismo surgiu como alternativa empírica para reestruturação do Estado de Bem-Estar Social (Estado Provedor)⁴².

Tal reformulação atacou o profissionalismo no intuito de criar o novo regime gerencial, no qual as necessidades da sociedade e das instituições não eram valorizadas, mas apenas as necessidades dos alunos, que passaram a ser considerados clientes, inserindo na lógica de mercado. O termo “Gerencialismo” se difundiu com intensidade pelos países da América Latina na década de 1990 e ficou conhecido como Nova Gestão Pública, que representaria, em suas dimensões, as especificidades e as concepções neoliberais nos setores públicos, como será detalhado na próxima seção.

Além dessa reforma, ocorrida no Brasil, na década de 1990, segundo Marcelo Tadeu Baumann Burgos e Caíque Cunha Bellato (2019), a reforma estatal realizada em 1967, no início do período militar, rompeu com os modelos varguistas de centralização estatal, podendo ser considerada com características similares às do Gerencialismo, no final da década de 1960, seguindo as transformações ocorridas nos Estados europeus e norte-americanos.

Em se tratando de reformas estatais nas décadas de 1960, 1970 e 1980, os autores Anne Amar e Ludovic Berthier (2007) pontuaram que as reestruturações administrativas estatais ocorreram na França, na década de 1960, com a racionalização das escolhas orçamentárias. A racionalização foi precedida pelos conceitos de flexibilidade, eficiência, eficácia, governança ou avaliação no setor público. Nos Estados Unidos, com o Sistema de Planejamento de Orçamento e Programação (PPBS), os sistemas públicos foram planejados em detrimento da relação custo-benefício “*cost-effective*” para o Estado, sendo reajustados os gastos públicos.

De acordo com Paes de Paula (2005), a Nova Gestão Pública na Inglaterra ocorreu entre as décadas de 1970 e 1980, com a criação da agência econômica *Enterprise Policy Unit*, no governo de Margaret Thatcher (1979 a 1990), que objetivou e desenvolveu o empreendedorismo na sociedade, eliminando os “gastos” sociais do *Welfare State*. Partindo dessa premissa, pode-se tentar encontrar as características da Nova Gestão Pública em algumas instituições públicas brasileiras que iniciaram as reformas administrativas na década de 1980.

⁴² Estado de bem-estar social: termo adotado, nesta pesquisa de doutoramento, para se referir ao termo “Estado Provedor”, como já mencionado.

A adesão à Nova Gestão Pública ocorreu, notoriamente, em décadas diferentes e em diferentes sociedades. Pode-se afirmar que os objetivos também foram adversos, como pontuado por Rothen (2019), visto que, na França, a nova administração pública teve como objetivo a economia do conhecimento, enquanto, no Brasil, a Nova Gestão Pública teve como objetivo a redução do Estado, a partir das especificidades do Consenso de Washington⁴³. Além disso, o autor afirmou que a educação superior, tanto na França quanto no Brasil, é movida pela concorrência internacional e mercantil, respectivamente.

Retomando os apontamentos de Ball e Gewirtz (2011), no momento após o Ato de Reforma Educacional, houve mercantilização da educação, precedida da massificação do ensino. O resultado da pesquisa realizada pelos autores dialoga com as percepções de Burgos e Berllato (2019), os quais afirmam que o Gerencialismo na educação nos países ocidentais iniciou-se com a necessidade de massificação do ensino médio, na década de 1960. Nos países que participaram da Segunda Guerra Mundial, o modelo administrativo das escolas de ensino médio precisaria ser revisto, pois havia uma necessidade de obter escolas centradas no desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para a reconstrução social após a guerra, como salientado por Françoise Ropé e Lucie Tanguy (1997, p. 20): “[...] a modularização dos ensinamentos na promoção de modelos de formação centrados nas competências e não nos saberes, em nome de uma crítica de um passado elitista e rígido, para um presente mais aberto para o êxito de uma educação de massa”.

Após a Segunda Guerra, foi necessária a qualificação de todos os indivíduos, de modo que o ensino foi reformulado para desenvolver nos sujeitos comportamentos e atitudes economicamente úteis. Não só as escolas passaram a desenvolver performances, como as empresas exigiam dos trabalhadores flexibilidades e habilidades, fazendo com que o modelo de competência passasse a ser desenvolvido nas organizações e fosse logo transportado aos sistemas de ensino.

Para os neoliberais, as reformas estatais, sobretudo as reformas educacionais ocorridas em vários países europeus e americanos, na década de 1980, foram as respostas ao “esgotamento” do modelo burocrático do Estado Provedor, oriundo da crise fiscal e da crise do petróleo, as quais trouxeram a necessidade de readequações em todos os setores públicos, e, principalmente, na esfera educacional, como destacaram Burgos e Bellato (2019).

⁴³ O Consenso de Washington foi uma reunião entre economistas ocorrida na capital dos Estados Unidos, no ano de 1989, na qual as especificidades neoliberais lideraram as discussões e as proposituras para elaboração das políticas públicas destinadas aos países da América Latina.

É interessante notar que, nos períodos que antecederam as reformas estatais, os países anglo-saxônicos e latinos enfrentaram crises financeiras e fiscais, o que gerou um elevado número de pessoas desempregadas e intensificou a necessidade de mudanças nos modelos administrativos empresariais e públicos.

As parcerias entre o público e o privado, as vendas de áreas públicas à iniciativa privada para a construção de complexos residenciais e hoteleiros, como já mencionado, gerariam novos empregos, cuja ocupação impunha aos trabalhadores, nesse período após Estado Provedor e guerra, que focalizassem a eficiência, a eficácia, a flexibilidade, as competências e habilidades para desenvolver performances adequadas a cada exigência das grandes corporações, em momentos variados.

Vale ressaltar que não foram só as corporações ou organizações que exigiram flexibilidades e performances aos trabalhadores. Gewirtz e Ball (2011) pontuaram que, após a reforma educacional na Inglaterra, ocorreram períodos de grande desemprego na área da educação. Com isso, os diretores escolares ingleses, para preservar seus empregos, passaram a desempenhar funções gerenciais, e os discursos de apoio ao Estado Provedor deram lugar aos discursos que primavam pela excelência, qualidade e eficiência nos processos educativos, opondo-se ao coletivo e voltando-se apenas às ações individualizadas.

Quando, nas instituições, os interesses dos estudantes são ressaltados, em detrimento da elaboração de políticas públicas, revela-se o quanto a formação acadêmica dos estudantes se faz essencial ao desenvolvimento da sociedade. Contudo, quando apenas se pensa que os estudantes devem atender às prerrogativas das políticas econômicas elaboradas em rede, sem olhar para as necessidades locais, sejam elas estudantis ou institucionais, reforça-se o argumento de Ball (2009) de que as políticas públicas para a educação são pensadas e elaboradas para sociedades ideais, em perspectivas econômicas, impedindo, assim, que haja a democratização da educação em todos os níveis.

As políticas públicas no âmbito neoliberal podem ser elevadas à condição de categorias gerenciais, pois são estratégias para que se mantenham em consonância com as ações mercadológicas. Essas categorias gerenciais desencadeiam-se em diferentes políticas públicas focais. Para Burgos e Bellato (2019), as categorias gerenciais que compõem as políticas públicas não são pensadas nem elaboradas de modo linear; as

políticas públicas passaram a ser pensadas em rede⁴⁴, seguindo os anseios das agendas internacionais das décadas de 1980 e 1990, desconcentrando e descentralizando o poder do Estado e intensificando as políticas do Estado mínimo.

A gestão descentralizada e as tomadas de decisões em níveis mais baixos foram ganhando notoriedade nos sistemas públicos a partir da década de 1990, como já mencionado, porém, na primeira seção desta pesquisa, ressaltou-se que a criação do Conselho de Curadores da FUFSCar, na década de 1960, caracterizou-se como um protótipo das tomadas de decisões em níveis mais baixos, pois a comunidade acadêmica elegeu presidentes e membros para esse conselho, de modo que todos os entraves administrativos seriam solucionados no âmbito institucional e local, não sendo levados ao governo federal, como feito nos primórdios da UFSCar, nas décadas de 1960 e 1970. Além disso, cabe frisar que tais descentralizações administrativas culminaram em responsabilizações (fortalecimento do Projeto UFSCar) aos agentes institucionais frente ao desenvolvimento e à aplicação das políticas públicas.

Com o Gerencialismo nos setores públicos, as tomadas de decisões em níveis mais baixos reacenderam a discussão do papel desempenhado pelos funcionários públicos nas instituições. Na concepção de Osborne e Gaebler (1995), esses funcionários deveriam repensar suas ações não se culpabilizando por criar receitas de arrecadações às instituições públicas. Os funcionários das instituições públicas deveriam se preocupar com as maximizações dos lucros, assim como os funcionários da iniciativa privada, tornando o regime burocrático.

É interessante notar que o modelo burocrático, presente nos setores públicos, ainda não fora superado pelo Gerencialismo. Nas palavras de Burgos e Bellato (2019), o Gerencialismo não rompe nem supera tal modelo, sendo possível afirmar que tanto os funcionários públicos ingleses e norte-americanos quanto os funcionários públicos brasileiros desenvolveram ou ainda desenvolvem ações burocráticas nas instituições públicas. Conforme os autores, os funcionários públicos, além de propagar a burocracia, estariam desenvolvendo ações performáticas para atender ao campo burocrático das instituições públicas, sobretudo em instituições de ensino.

Ainda em se tratando da reforma educacional inglesa, Christopher Ham e Michael Hill (1993) dividiram os funcionários ingleses em funcionários de alto escalão,

⁴⁴ As análises de políticas em rede e estado rede acontecerão na próxima seção.

relacionados à elaboração das políticas, e funcionários de baixo escalão, associados à implementação das políticas, os quais foram denominados burocratas do nível da rua⁴⁵:

[...] “Burocracia de Nível de Rua”, mostro como as pessoas experimentam as políticas públicas nos domínios que são críticos para o nosso bem-estar e senso de comunidade. Muito frequentemente, lemos sobre educação, policiamento, trabalho social e outros serviços públicos essenciais, sem perceber ou sem ter a compreensão concreta de como essas políticas públicas resultam da agregação de ações separadas feitas por indivíduos ou como e por que as ações em questão são consistentemente reproduzidas pelo comportamento dos indivíduos. (LIPSKY, 2019, p. 17).

Após a reforma educacional inglesa, os novos funcionários das instituições de ensino compreenderem que suas funções seriam preservadas mediante o desenvolvimento de performances voltadas ao novo modelo de administração. O modelo gerencial exigiu o abandono do intelectualismo humanista e o controle interno das categorias administrativas e políticas, de acordo com Gewirtz e Ball (2011). Nesse sentido podemos afirmar e tais funcionários deixaram de ser autênticos burocratas do nível da rua para se tornarem gerencialistas do nível da rua⁴⁶.

Nesse sentido, os diretores escolares, que antes estavam imbricados nas elaborações das políticas educacionais, assim como desenvolvendo-as na escola, após o Ato da Reforma Educacional de 1988, foram substituídos por novos profissionais com pouca experiência na administração escolar. Esses funcionários foram imersos e

⁴⁵ Burocratas do nível da rua: termo postulado por Michael Lipsky (1980), em sua obra *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*, publicada no Brasil, no ano de 2019, pela Escola Nacional de Administração Pública. Na perspectiva de Michael Lipsky (1980), os funcionários chamados de burocratas do nível da rua têm poder discricionário, ou seja, ilimitado, no desenvolvimento das políticas públicas, ora na alocação de benefícios, ora nas sanções públicas. Tal variedade constitui as políticas institucionais, sendo os funcionários responsáveis, nas décadas de 1970 e 1980, pelas burocratizações, pela propagação do modelo administrativo burocrata, na Inglaterra. A composição do termo “burocratas do nível da rua” por Lipsky (2019) advém de “burocracia” enquanto necessidade de atender às regras e às estruturas de autoridades já estabelecidas, e de “nível da rua”, referindo-se ao distanciamento dessa estrutura autoritária e à necessidade dos sujeitos que fazem uso das políticas públicas.

⁴⁶ Gerencialistas do nível da rua: a partir das apropriações teóricas de Lipsky (2019), pode-se afirmar que, após as reformas educacionais inglesas da década de 1980, surgiram novos tipos de funcionários públicos: aqueles que deveriam manter performances para a permanência em seus cargos, assim como propagar o modelo gerencial. Fazendo alusão ao termo “burocrata do nível da rua”, será empregado, neste trabalho, o termo “gerencialistas do nível da rua”, ou seja, funcionários de baixo escalão, ao passo que os funcionários de alto escalão serão chamados de “gerentes do nível da rua”. Os gerencialistas do nível da rua, são os responsáveis pela elaboração das políticas institucionais – sendo elas pensadas a partir dos procedimentos de contratualização –, pelo controle a distância, pelos processos avaliativos e pelas prestações de contas. Para identificar se o termo gerencialistas do nível de rua se aplicaria aos agentes institucionais da UFSCar com exatidão seria necessário desenvolver um estudo com foco nesse objeto. A princípio percebemos que há pontos de convergências entre os princípios gerenciais e a necessidade de desenvolvimento de performances adequadas a eles, para o desenvolvimento das políticas institucionais da UFSCar, durante as décadas investigadas.

socializados já com valores do novo Gerencialismo, e implementariam, de modo eficiente, os objetivos advindos de fora da escola (GEWIRTZ; BALL,2011).

A fim de problematizar as diferenças entre os funcionários welfareanos e gerenciais nas escolas inglesas, Gewirtz e Ball (2011) criaram um quadro comparativo. Embora haja diferenças entre tais funcionários, uma concepção não anula a outra; o que ocorreu, de fato, foi a junção das ações welfareanas com as ações gerenciais, dando origem a um novo burocrata do nível da rua.

Quadro 1 – Principais características do Bem-Estar Social (Welfarism) e do Novo Gerencialismo

| Bem-Estar Social (<i>Welfarism</i>) | Novo Gerencialismo |
|--|--|
| Sistema de valores voltados ao serviço público. | Sistema de valores orientados ao cliente. |
| Decisões guiadas pelo comprometimento com “padrões profissionais” e valores tais como: igualdade, assistência, justiça social. | Decisões instrumentalistas guiadas pela eficiência, custo-eficácia, busca por competitividade. |
| Ênfase nas relações coletivas com os funcionários por meio dos sindicatos. | Ênfase nas relações individuais mediante marginalização dos sindicatos e de novas técnicas gerenciais, tais como gerenciamento da qualidade total (GQT) e gerenciamento de recursos humanos (GRH). |
| Consultiva. | Autoritária. |
| Racionalidade substantiva. | Racionalidade Técnica. |
| Cooperação. | Competição. |
| Gerentes socializados dentro da área e valores específicos do setor de Bem-Estar Social: Educação, saúde, assistência social. | Gerentes socializados genericamente, i.e., dentro da área dos valores da “gerência”. |

Fonte: Ball e Gewirtz (2011, p. 200, grifo nosso).

No Gerencialismo, o autoritarismo pode ocorrer por meio das mensurações dos resultados, pelas regulações à distância e pelas políticas públicas em forma de

contratualizações falseadas de democratização da educação, que corroboram com a massificação da educação, pois o acesso não se faz de modo igualitário, não garante a permanência nos espaços escolares, tampouco garante a qualidade da educação nas instituições.

Segundo Ham e Hill (1993), as políticas são feitas ou modificadas durante a implementação, ou seja, após as reformas educacionais. As políticas públicas destinadas à educação passaram a ser pensadas, elaboradas e implementadas em rede; logo, “os novos” funcionários públicos de baixo escalão seriam os principais vetores de difusão do Gerencialismo nas instituições e nas sociedades. Seriam eles os responsáveis por eliminar das instituições públicas a burocracia e os burocratas do nível da rua. Contudo, percebe-se que isso não se efetivou, pois os perfis dos novos funcionários seriam a partir de suas personalidades inflexíveis, competitivas e individualistas, mas suas ações ainda se encontravam imersas no modelo burocrático, ou, até mesmo, em um novo modelo burocrático, o modelo burocrático gerencial.

Fazendo um paralelo com as proposituras de Ham e Hill (1993), Gewirtz e Ball (2011) e as especificidades do Gerencialismo de Paes de Paula (2005), se, no Estado Provedor, havia funcionários públicos responsáveis por implementar as políticas, no Gerencialismo, tais funcionários ainda precisariam implementar as novas políticas públicas gerenciais de modo flexível. Assim esses novos funcionários de baixo escalão, os gerencialistas do nível da rua, seriam os técnicos e os professores que atenderiam a todas as especificidades e necessidades de *out school*⁴⁷, desenvolvendo performances, para que as escolas recebessem certificações de “ótimas” pelas Agendas Internacionais e, assim, se manterem no mercado, ao passo que os funcionários de alto escalão, os gerentes do nível da rua, seriam os diretores e os gestores.

Para validar o uso do termo “gerentes do nível da rua” na educação, remete-se às observações de Burgos e Bellato (2019, p. 924): “[...] a dificuldade em face da resistência à mudança de comportamento profissional, que costuma ser forte na área da educação” Assim, evidencia-se que as ondas reformistas educacionais não foram suficientes para mudar as concepções dos profissionais da educação, permanecendo imersos nas culturas profissionalistas, ou seja, os funcionários das instituições de ensino podem ser considerados gerentes com resquícios burocratas, pois há exigências de prestações de contas, de avaliações permanentes e de focalização dos resultados.

⁴⁷ *Out school*: na tradução literal, “fora da escola”; na perspectiva de Ball e Gewirtz (2011), o termo pode ser compreendido como atendimento às necessidades externas ao ambiente escolar.

Diante das mudanças nos modelos administrativos, as responsabilidades dos funcionários públicos de baixo escalão em relação às políticas públicas permanecem as mesmas, pois vale lembrar que, no espectro das políticas públicas, há os influenciadores, os pensadores, os elaboradores e os executores das políticas.

Nesse processo de reforma administrativa, de descentralizações e com o emergir dos gerentes, que estariam em contato direto com os clientes, manipulando-os, colocando a política em prática, “os novos” burocratas do nível da rua (gerencialistas e gerentes do nível da rua) podem ser considerados responsáveis pelas transformações nas instituições de ensino. Os gerentes do nível da rua, assim como os burocratas do nível da rua, são oprimidos pelas tensões nos locais de trabalho. Para validarem as políticas, os novos funcionários ou gerentes do nível da rua também são oprimidos para romperem com o antigo modelo administrativo, pois precisam ser flexíveis em suas ações, tendo racionalidade técnica⁴⁸ e dando ênfase ao cliente.

4.2 Antecedentes históricos acerca da aprovação da Constituição de 1988 e suas contribuições para a educação superior

De acordo com Jannaiara Barros Cavalcante (2016), a luta pela promulgação da Constituição de 1988 e a retomada da democracia teve início em 1982 com a primeira eleição direta para governadores estaduais. A considerada oposição ao militarismo conseguiu eleger 10 dos 22 governadores, e, assim, o Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), o Partido Democrático Trabalhista (PDT), o Partido dos Trabalhadores (PT) e o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) ganharam notoriedade na retomada pela estabilidade política, pelo desenvolvimento de políticas públicas

⁴⁸ Racionalidade técnica: de acordo com Marx Weber (1968), a vida em sociedade é pautada por regras, segundo as quais os seres humanos devem estar em constantes racionalizações (deve-se entender racionalizações como algo empírico, ou seja, praticado, e racionalidade como o conceito) dessas regras. Nas relações sociais entre os indivíduos de dada sociedade, há racionalizações para poder estar e compreender as regras dos mais variados ambientes escolares, empresariais. Weber (1968) chama a atenção, em relação à racionalização, para a possibilidade das ocorrências do desencantamento do mundo, isto é, as pessoas apenas teriam visões objetivas, de modo que, imersas em regras e devendo, a todo momento, racionalizá-las, perderiam o sentido da existencial individual e coletiva. Em se tratando de racionalidade técnica, Marx Weber (1968) implicaria o uso da racionalização ao desempenho de ações/técnicas eficazes e eficientes para obtenção de resultados.

progressistas e pela democracia. Ainda nesses anos, houve eleições para o Congresso Nacional e para as assembleias legislativas estaduais.

O pleito de 1982 pode ser considerado como incentivo às eleições diretas no Brasil. No ano seguinte, teve início o movimento que ficou conhecido como “Diretas Já”, que se solidificou quando, em março de 1983, foi apresentada a Emenda Constitucional nº 5, que permitiria eleições diretas para Presidente da República. Nos anos de 1983 e 1984, ocorreram grandes manifestações da sociedade civil, reunindo políticos, representantes dos sindicatos, artistas e intelectuais que reivindicaram eleições diretas para o cargo de presidente. Mesmo diante das manifestações populares pelas eleições diretas, a Emenda Constitucional não foi aprovada no Congresso Nacional, e, em 1985, foram realizadas as eleições indiretas para presidente, sendo eleito Tancredo Neves (PMDB), que faleceu antes da posse, assumindo a presidência José Sarney.

Em 1986, ocorreram eleições para senadores, deputados federais e deputados estaduais, sendo os senadores e deputados federais eleitos os responsáveis pela elaboração da nova Constituição. O presidente da Assembleia Constituinte foi o então deputado Ulysses Guimarães, do PMDB. Após um ano e meio de debates, em 1988, foi aprovada a Constituição que devolveria os direitos aos cidadãos, estabelecendo o Estado Democrático de Direito.

Para Cavalcante (2016), a década de 1980 foi o período de transição política com reivindicações sociais que transformaram os direitos fundamentais, pois o que foi chamado de década perdida pode ser considerado como período de retomada dos posicionamentos políticos que ocasionaram debates, propostas de leis e legislações que compuseram e compõem diversos setores sociais. Após a aprovação da Constituição de 1988, houve numerosas emendas constitucionais que elaboraram novas políticas públicas à sociedade, sobretudo no âmbito educacional.

Embora a Constituição de 1988 tenha sido articulada e promulgada a partir ações dos movimentos reivindicatórios de toda a década supracitada, a chamada Constituição Cidadã ainda não eliminou as desigualdades sociais e econômicas.

4.2.1 A Constituição de 1988

A promulgação da Constituição de 1988 trouxe a consolidação da retomada dos direitos sociais e civis, como já citado. Essa abertura política promovida pela Constituição 1988 expôs a necessidade de o Estado descentralizar as tomadas de decisões, sendo essa

prática adotada na educação e em outros setores públicos via gestão democrática, na perspectiva de Gelson Rozentino de Almeida (2011).

Os artigos da Constituição de 1988 destinados à educação apresentaram a gestão democrática e a autonomia como práticas necessárias para o desenvolvimento educacional. Por essa razão, nas próximas linhas, será abordada a gestão democrática como âncora para o desenvolvimento de planejamentos, de estratégias para sustentação das descentralizações nas tomadas de decisões.

Para consolidação das práticas em gestão democrática na década de 1980, foi necessário ao setor público desenvolver planejamentos nas instituições educacionais. Além dos planejamentos, foram elaborados projetos políticos pedagógicos e regimentos escolares, estatutos escolares, sendo todos debatidos, discutidos e construídos com a comunidade escolar ou acadêmica. Desse modo, nas construções desses documentos escolares, era possível observar características da administração clássica, da administração científica, da administração burocrática e da administração humanísticas. Contudo, a cada momento, os planejamentos tenderam a dadas características ou congregaram todas para responder às necessidades da sociedade da época.

A partir dos constructos teóricos acessados para o presente estudo, ressalta-se que somente a participação na elaboração de documentos ou políticas institucionais não garantiu e não legitimou a gestão democrática nos ambientes escolares, visto que esta se daria na participação de todos os agentes institucionais ou organizacionais nas tomadas de decisões para solucionar problemas.

Portanto, nas próximas linhas, o planejamento participativo assumirá a nomenclatura de planejamento democrático⁴⁹, apenas para dialogar com o momento de retomada da democracia no Brasil e com a consolidação da democracia no âmbito local, sobretudo na UFSCar.

4.2.2 A Constituição de 1988 e a Gestão Democrática

A partir das análises dos materiais sobre a década de 1980 e da Constituição de 1988, é possível afirmar que os modelos administrativos das instituições públicas

⁴⁹ Planejamento democrático: nesta tese de doutoramento, o planejamento democrático trará o termo “democrático” em alusão ao período de retomada da democracia durante a década de 1980, não sendo esse planejamento feito a partir das dimensões da gestão democrática, mas apenas constituído de modo participativo, já que sua elaboração e sua estruturação foram participativas. Esse esclarecimento se faz necessário na medida em que gestão ou administração participativa difere de gestão ou administração democrática.

passaram por transformações profundas para adequações aos novos princípios econômicos e sociais. No Brasil, essas transformações ficaram intensas após a promulgação da Constituição de 1988, pois a gestão democrática deveria ser implementada em todos os órgãos públicos, para seu pleno funcionamento. Ainda em se tratando da década de 1980, a gestão democrática⁵⁰ ora teve características próprias, ora teve características similares aos princípios gerenciais. Um fenômeno iniciado nessa década foi a inserção da iniciativa privada para suprimimento da lacuna ou da ausência de políticas públicas oriundas das ações estatais.

Essa inserção da iniciativa privada em dados setores da educação, via propostas de terceirização que ganhariam forças a partir da década de 1990, junto às propostas de gestão democrática e autonomia universitária, reforçariam as especificidades das descentralizações nas tomadas de decisões, pois o Estado abriria mão da efetividade constitucional em nome do que chamaria de autonomia administrativa e financeira, o que possibilitaria às universidades novos modelos administrativos e novas possibilidades de obter recursos financeiros, além dos já destinados pelo Ministério da Educação, como descrito por André Silva Martins e Lúcia Maria Wanderley Neves (2004, p. 91-92):

No campo progressista, a autonomia significava à época uma reação contra a forte intervenção da ditadura militar sobre a vida universitária, tanto aquela relacionada à repressão ao livre-pensar e controle da pesquisa quanto ao controle da organização e dinâmicas internas das universidades públicas, as formas centralizadas de financiamento e até mesmo sua ingerência nas articulações com a sociedade. No campo conservador, autonomia significa a privatização das universidades públicas, através de certos mecanismos de financiamento; o descompromisso com a carreira docente, pela negação à política de isonomia salarial; a defesa da aproximação das universidades públicas com o mundo empresarial, orientando a perspectiva de um tipo de produção científica e tecnológica; o fim da gratuidade escolar nas instituições públicas e o controle sobre a definição dos dirigentes universitários.

Nesse sentido, a autonomia universitária, como resultado da luta contra a ditadura, após a Constituição de 1988, revelou-se nas autonomias financeira e administrativa permeadas pela gestão democrática como a solução dos problemas da administração pública, no final da década de 1980 e início da década de 1990.

Como pode ser observado, o Artigo 207 da Constituição de 1988, destinado à educação superior, apresentou a autonomia como possibilidade de escolha do

⁵⁰ Gestão democrática: na concepção de Vitor Henrique Paro (2016), a gestão democrática comparece como modelo administrativo dialógico, em que há a possibilidade de reflexões críticas no coletivo para o desenvolvimento das instituições, visando à superação do autoritarismo.

desenvolvimento das práticas financeiras, administrativas e didático-científicas. “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988, p. 34).

Conforme Sofia Lerche Vieira (2007), a Constituição de 1988 foi a primeira, dentre todas as Constituições (1824, 1891, 1934, 1937, 1946, 1967, 1969), a estabelecer a autonomia universitária. Para a autora a Constituição de 1988 representou a conquista às universidades, embora a autonomia universitária estabelecida na Constituição de 1988 ainda careça de análises e compreensões de sua usualidade.

A Constituição de 1988 foi resultado das reivindicações dos movimentos sociais pela estruturação da educação superior nacional a todos, porém Saviani (2013) considerou que os artigos da Constituição destinados à educação superior não produziram os resultados esperados, uma vez que houve a ausência da garantia da efetivação do proposto, pois tais artigos não explicitaram como se dariam as ações práticas voltadas ao desenvolvimento da gestão financeira, administrativa e didático-científica. Por isso, ainda existem vários debates acerca da temática desde a promulgação da referida lei.

Para desmitificar que as universidades tinham total liberdade para desenvolvimento de suas ações administrativas e financeiras, ainda no ano de 1988, Simon Schwartzman (1988) publicou, no jornal *Folha de São Paulo*, um texto em que analisou a autonomia universitária sugerida pela Constituição de 1988. Para Schwartzman (1988), a autonomia universitária disposta na citada legislação, ao lado da gestão democrática, refletiria na qualidade do ensino. A gestão democrática na Constituição de 1988, para Saviani (2013), anunciava apenas as possibilidades de os professores e demais funcionários das IES participarem das tomadas de decisões e dos assuntos educacionais, haja vista que foram excluídos durante todo o período autoritário.

A participação da comunidade escolar ou da comunidade universitária nas tomadas de decisões, de acordo com Schwartzman (1988), ocorreria se as dimensões universalização do acesso à educação, gratuidade do ensino, regimes jurídicos, planos de carreira ao magistério público e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão se interconectassem, respeitando suas hierarquias. Os professores das instituições deveriam conhecer e aprofundar suas percepções diante das dimensões para que pudessem participar, de modo efetivo, das tomadas das decisões nas universidades. Frente a isso, pode-se dizer que a autonomia universitária não compareceu somente na liberdade de escolha para ações corriqueiras nas universidades, mas também como a constituição do

ethos da universidade, como essa universidade se construiria e se constrói, desenvolvendo sua identidade.

Essa participação da comunidade escolar ou da comunidade acadêmica nas tomadas de decisões, na maioria das vezes, ocorria por meio da criação coletiva dos planejamentos, que poderiam ser para o recebimento de investimentos públicos ou privados, assim como para elaboração de políticas institucionais com vistas a atender as especificidades internas de cada IFES, como, por exemplo, a realização de planejamentos ou planos de ações para superação e articulações diante da ausência de docentes nas IFES no ano de 1989 e subsequentes.

Durante a década de 1980, as dificuldades das universidades públicas brasileiras eram as mais diversas, desde a ausência de infraestrutura até a ausência de profissionais para atuar no magistério superior, além da crise financeira que assolava as universidades no período. Schwartzman (1988) salienta que a autonomia universitária relacionada aos demais artigos da Constituição destinados à educação possibilitaria a universalização do acesso à educação superior pública, o que culminaria no desenvolvimento do estudante e na formação para a cidadania e para o mundo do trabalho.

Segundo Adrião e Camargo (2007), o desenvolvimento da autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, e de regime jurídico ocorreu por meio dos mecanismos de fiscalização e controle, assim sendo criado, na década de 1980, o Conselho Interuniversitário Federal, com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade civil, sendo os conselhos replicados nos níveis regionais e estaduais. Embora houvesse algumas participações da comunidade acadêmica nas tomadas de decisões e nas elaborações dos planejamentos administrativos, nesses conselhos, tais participações eram falseadas e expressavam o controle da ação estatal, como salientado por Adrião e Camargo (2007, p. 64):

[...] os discursos propagados pelos setores democráticos organizados caracterizavam-se por reivindicar reformas no funcionamento do Estado por meio da institucionalização de conselhos ou similares, compostos por representantes da sociedade civil, cujo objetivo seria participar diretamente da elaboração de políticas sociais e garantir canais de fiscalização e controle da ação estatal.

Além disso, a gestão democrática, aliada às variações de autonomia, para Saviani (2019), configura-se como mecanismo utilizado pelos governantes para responsabilização dos professores pelas especificidades do funcionamento das

instituições, retirando do Estado as responsabilidades sobre a educação. Assim, temos as responsabilizações e o controle à distância diluídos na autonomia e na gestão democrática, suscitando nuances embrionárias do Gerencialismo, como pode ser observado no Artigo 206 da Constituição de 1988:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - **igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;**

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - **gratuidade do ensino público** em estabelecimentos oficiais;

V - **valorização dos profissionais da educação escolar**, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006). (BRASIL, 1988, p. 34).

Vale ressaltar que a palavra “gestão” tem origem anglo-saxônica, correspondendo a *management* ou gerência, que dimensionaria os aspectos técnicos, sobretudo racionais, de acordo com Theresa Adrião e Rubens B. de Camargo (2007). A gestão democrática, apresentada ao ensino público pela Constituição de 1988, concretizaria a democracia participativa, seguindo as tendências da redemocratização e reforçando o pluralismo na educação, a fim de atender a uma reivindicação da população, que se encontrava estafada pela intervenção ditatorial, como pontuaram Adrião e Camargo (2007).

Há ainda, a consideração que, para haver uma participação constante dos indivíduos, é preciso um clima de aceitação mútua das possibilidades e limitações pessoais dos elementos dos grupos. Trata-se de colaborar para que o conjunto cresça globalmente, com o envolvimento de todos nas decisões e na execução dos programas da escola. (ABRANCHES, 2003, p. 99).

Todavia, a participação dos profissionais da educação na elaboração de projetos e planos pedagógicos voltados às instituições de ensino e às comunidades assistidas pelas escolas, na concepção de Marcelo Novelino (2012), só viria a ocorrer em 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que, no inciso sexto do artigo 206 (BRASIL, 1988, p. 34, grifo nosso), dispõe que a “VI- gestão democrática do ensino público, **na forma da lei**”, revelou a necessidade de legislações complementares, e, de acordo com Adrião e Camargo (2007), as compreensões e os usos do texto constitucional

aconteceram oito anos após a Constituição, o que inviabilizou as especificidades da gestão democrática nas instituições.

Nesse período após a Constituição de 1988, os debates nas instituições de ensino versavam sobre como os agentes institucionais atenderiam às especificidades da gestão democrática de modo empírico, logo, começaram a democratizar as participações desses agentes institucionais nas tomadas de decisões, por meio das elaborações e consolidações dos planejamentos, regimentos escolares e projetos político-pedagógicos.

Para José Gimeno Sacristan e Ángel I. Pérez Gómez (1998), a gestão democrática possibilitaria às instituições de ensino a legitimação das dimensões humanísticas, sociais e culturais mediante a participação, e a não participação ocasionaria falhas na organização e nos planejamentos educacionais, que, por sua vez, foram reconhecidos como planejamentos educacionais democráticos, devido a sua construção coletiva. Nesse sentido, a gestão democrática, no período após a Constituição de 1988 e a LDB de 1996, foi considerada como a ruptura de paradigmas administrativos, apresentando a mudança necessária ao cenário educacional, via participações.

A necessidade de inserir planejamentos, sobretudo planejamentos democráticos (participativos) nas instituições de ensino nesse período advém das concepções de planejamento da administração Fayolista. Conforme Salerno (2006), o planejamento pensado por Henry Fayol foi um planejamento sintético e global, ou seja, o gerente deveria planejar/pensar as ações para toda a organização, junto aos agentes da organização; estes, porém, deveriam especificar e traçar as metas e as estratégias para cada área da organização, a fim de atingir o objetivo geral da organização, e, para que isso ocorresse com êxito, o gerente deveria organizar, fiscalizar e coordenar.

Fayol, convencido da necessidade de organizar o pessoal dos grandes conglomerados, defende um ensino administrativo, que traz princípios da boa administração, reconhecendo que todos os agentes de uma empresa participam, em diferentes graus, dos processos administrativos; assim, numa divisão do trabalho, o planejamento atua como “manejo dos homens”, para atender à unidade de comando. (SALERNO, 2006, p. 53).

Isto posto, pode-se afirmar que, com o advento da gestão democrática, o planejamento democrático ganhou forças. O gestor escolar deveria estabelecer as metas e estratégias escolares para alcançar os objetivos da instituição de ensino, entretanto, isso seria pensado de modo coletivo; todos os envolvidos com os processos escolares seriam

convidados a contribuir, de acordo com suas habilidades, com ideias, metas e estratégias a fim de compor o planejamento.

Além das proposições de Fayol para a estruturação do modelo de planejamento nas instituições brasileiras, na década de 1980, Salerno (2006) e Motta (1981) afirmaram que, durante a estruturação desse modelo de planejamento a ser seguido nas organizações e instituições de ensino, houve a influência dos preceitos da Administração Burocrática de Max Weber, que preconizava a racionalidade como princípio básico para planejamento e resolução dos mais variados problemas no interior das organizações. Esse modelo de racionalizar as ações, metas e estratégias, de acordo com Salerno (2006) e Motta (1981), fundadores/preconizadores do modelo de planejamento racional, tinha como vantagens:

[...] precisão, rapidez, falta de ambiguidade, especialização, continuidade, discricção, unidade, estreita subordinação e disciplina, redução dos contrastes e outras. [...] O planejamento para uma administração burocrática, pelo seu caráter racional-legal, preocupa-se com o cumprimento das leis e das normas que regem o funcionamento da organização com a defesa de seus interesses como sistema, desconsiderando a individualidade. (SALERNO, 2006, p. 55-56).

Martins e Neves (2004) destacaram que a gestão democrática, assim como o planejamento participativo, aplicada à educação brasileira, expressava preceitos ou especificidades com tendências ao mundo empresarial, que ainda apresentava traços dos modelos administrativos tradicionais das décadas de 1970 e 1980. Para Justin G. Longenecker (1981), a negação do humanismo pelos modelos administrativos tradicionais fez surgir a Teoria das Relações Humanas nas corporações, em meados da década de 1960, unindo as perspectivas humanísticas e as perspectivas administrativas, podendo essa Teoria das Relações Humanas – “*homo social*”⁵¹ – (SALERNO, 2006, p. 57), aplicada às organizações ser considerada o embrião da gestão democrática, que ganharia forças a partir de 1980.

Os modelos administrativos verticais, aos poucos, foram substituídos por modelos horizontais de administração no Brasil, no final da década de 1980 (SALERNO, 2006), passando a objetivar a participação dos funcionários nas tomadas de decisões para maximizar ainda mais os lucros ou obter resultados satisfatórios. Assim, os

⁵¹ *Homo social*: esse termo pode ser utilizado para designar a ascensão da Teoria das Relações Humanas nas organizações, na década de 1960. De acordo com Salerno (2006), esse homem seria agora dotado das especificidades sociológicas e psicológicas para resolução dos problemas nas organizações, a partir da tomada de decisões coletivas. Anteriormente, era utilizado o termo *homo economicus*, preocupado somente com as questões administrativas e econômicas.

administradores agora reconhecidos como gestores⁵² deveriam unir as técnicas, os conceitos da administração às dimensões do humanismo, para a fundamentação do trabalho eficaz e eficiente nas organizações, surgindo os modelos participativos, que poderiam ser conhecidos como a metodologia da gestão democrática, conforme afirma Ball (2014).

Dessa forma, após a Constituição de 1988, a gestão democrática aplicada às instituições de ensino seguiu características do modelo democrático⁵³ e do modelo participativo⁵⁴, permitindo que todos os envolvidos no processo educativo participassem da elaboração de documentos e de políticas institucionais, enquanto a tomada de decisões estaria restrita a dados agentes institucionais. No Brasil, o princípio da gestão democrática, ou o sinônimo de gestão democrática, na educação foi a participação, por meio do diálogo e das reflexões críticas, como pontuado por Paro (2012), com a finalidade de garantir somente a efetivação do desenvolvimento cognitivo e a aprendizagem dos estudantes.

Naura S. Carapeto Ferreira (1998) assevera que a gestão democrática transferiria a responsabilidade do administrador ao grupo, estimulando uma prática democrática e socialmente justa. Já para Gómez (2000), a gestão democrática propiciaria a reconstrução das experiências, baseadas nos diálogos, no respeito pelas diferenças individuais, ressaltando o entendimento mútuo entre os pares. Ainda segundo o autor, a gestão democrática legitimaria o cunho social e humanístico nas/das instituições de ensino, uma vez que a gestão democrática suscita a participação de toda a comunidade escolar e local nas tomadas de decisões.

Consoante a Heloísa Lück (2006), a gestão democrática foi, por décadas, compreendida como a substituta do modelo administrativo tradicional nas instituições, sem, ao menos, estudos e preparos dos envolvidos, logo, a simples substituição do termo não ocasionou, nas instituições de ensino, as mudanças necessárias no modelo de gestão, pois havia as mesmas concepções e os mesmos enfoques convencionais, sob o título de

⁵² Os administradores, agora chamados de gestores, tinham como responsabilidade catalisar ou sistematizar os anseios e as necessidades do grupo, compreender as subjetividades para, então, discutir os problemas, analisá-los e criar as soluções de modo coletivo, ou propor que o grupo discutisse os problemas até o surgimento de soluções.

⁵³ Modelo democrático: de acordo com Lück (2006), consiste no provimento de políticas públicas, regras e normas para garantir a participação de todos nos processos escolares, quando se trata de instituições de ensino, e/ou nos processos administrativos, quando instituições privadas. Para a autora, o modelo participativo complementa o modelo democrático, sendo essa a mesma perspectiva de Vitor Paro (1997).

⁵⁴ Modelo participativo: ainda para Lück (2006), esse modelo garantiria a plena participação de todos nas resoluções dos problemas, ocorrendo, assim, compartilhamento de poderes.

gestão democrática. Para a autora, somente com a alteração dos princípios, valores, concepções e posturas, contextualizados conforme as necessidades locais e caracterizadas por transformações profundas, essenciais e ações críticas, seria possível obter a gestão democrática nas instituições de ensino.

De acordo com Ângelo Ricardo de Souza (2009), a gestão democrática na educação deveria ser compreendida como um processo político cujas pessoas, de modo coletivo, atuam sobre os problemas, identificando, discutindo, deliberando, planejando, encaminhando, acompanhando, controlando e avaliando os conjuntos de ações que visam ao desenvolvimento escolar.

Após essa breve exposição do princípio da gestão democrática, a partir das postulações de Ferreira (1998), Gómez (2000), Lück (2006) e Souza (2009), é possível afirmar que os usos da gestão democrática na educação brasileira ainda carecem de profundas compreensões, pois o que se percebe, nas instituições de ensino, é o que Lück (2006) pontuou como apenas a substituição do termo “administração” pelo termo “gestão democrática”, sem transformações nas concepções, nos conceitos e nas ações de modo crítico.

Sendo assim, a gestão democrática apontada na Constituição de 1988 pode ser considerada como o indício da desconcentração⁵⁵, já que não culminou na horizontalização dos poderes e das responsabilidades nas instituições; as pessoas apenas passaram a avaliar seus pares de modo constante, prestando contas dos processos desenvolvidos, com foco somente nos resultados que as unidades escolares poderiam apresentar.

Adrião e Camargo (2007) defendem que a gestão democrática na Constituição de 1988 atenderia à necessidade de publicização do Estado, com a participação dos movimentos sociais e sindicais na década de 1980, possibilitando a democratização da gestão, isto é, as reivindicações eram pelo estabelecimento da gestão transparente do próprio Estado. Tal princípio foi utilizado por todos os partidos de oposição ao regime militar que disputariam as eleições estaduais e a presidência, porém ressaltou-se a gestão,

⁵⁵ Desconcentração: distribuição interna das competências, ou seja, dentro da instituição, ocorre a distribuição das funções/competências, porém, mesmo diante da desconcentração dos “a fazeres”, os sujeitos ainda continuam subordinados aos órgãos superiores, de acordo com Alexandre Mazza (2014) e Adriana do Val Alves Taveira (2009).

sendo ela complementada pela então democracia, por isso, a gestão democrática foi inserida no plano das reformas democráticas da década de 1980.

Para Ana Lúcia Calbaiser da Silva (2012), a gestão democrática representou a última ordem na denominação e na finalidade da figura do gestor. Por décadas, a pessoa responsável pelas instituições de ensino era o diretor, que, com os usos das especificidades teóricas da administração tradicional na educação, passou a ser reconhecido como administrador, desenvolvendo funções mais técnicas, e, por fim, como gestor, que compareceu como articulador e gerente dos recursos financeiros, humanos e materiais da educação, alinhando-se aos preceitos neoliberais, para gerenciamento da educação, cuja tendência é diminuir as ações estatais dos setores públicos, como a educação.

Ainda para a autora, as instituições de ensino, sobretudo as universidades, seriam tratadas com preceitos empresariais, pois deveriam evitar danos financeiros ao Estado, sendo necessário que captassem recursos financeiros substitutivos, por meio da autonomia na gestão financeira. Essa autonomia financeira, aliada à gestão democrática e à ausência de recursos financeiros advindos do Estado, expõe as deficiências que impedem o pleno desenvolvimento pedagógico das instituições por falta dos recursos financeiros, ocasionando danos ao desenvolvimento científico brasileiro (SILVA, 2012). O que se percebe a respeito da gestão democrática na educação superior é que a sua finalidade, na prática, não foi alcançada, sendo utilizados, como já mencionado, apenas os termos – já que as ações nos espaços escolares permaneceram as mesmas – ou tangenciando as especificidades gerenciais.

Silva (2012) ressaltou que há possibilidades de complementariedade da gestão democrática e do Gerencialismo, uma vez que ambos apresentaram a responsabilização e o controle como características fundamentais da educação, diluídos pela participação da comunidade acadêmica e das comunidades locais, que ficariam responsáveis pelos controles e pelos poderes partilhados nas instituições. Frente a isso, pode-se afirmar que a gestão democrática associada à educação na Constituição de 1988 anunciara as especificidades do Gerencialismo, e, para validar esse pressuposto, têm-se as ideias de Silva (2012) expostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Conceitos que se aproximam e conceitos que se afastam

| Concepção | Conceitos que aproximam | Conceitos que afastam |
|------------------------------------|--|---|
| Gestão democrática e Gerencialismo | Participação: estratégia de controle e de responsabilidade compartilhadas. | Qualidade com ênfase dada aos resultados. |
| | Descentralização como estratégia facilitadora da participação. | |
| | Hierarquia: processo flexível e de descentralização do poder. | |

Fonte: Silva (2012, p. 121).

A partir dos conceitos apresentados por Silva (2012) e retomando as considerações de Adrião e Camargo (2007), que apresentaram a gestão democrática com tendências de fiscalização e de controle da ação estatal para elaboração de políticas sociais, observa-se que, após a promulgação da Constituição de 1988, a gestão democrática demonstrou algumas similaridades com relação ao Gerencialismo: ao mesmo tempo que se discute a necessidade de construção coletiva dos planejamentos para o desenvolvimento dos órgãos públicos, a gestão democrática também apontou a necessidade de controle, prestação de contas e desenvolvimento de planejamentos pautados na racionalidade. Diante do exposto, pode-se afirmar que a gestão democrática da década de 1980 pode ter utilizado ou não como metodologia procedimentos gerenciais interconectando o Gerencialismo e a gestão democrática, de modo que o Gerencialismo comparece como ações práticas da gestão, ou seja, o enfoque democrático gerencial.

Nesse sentido, é possível declarar que a gestão democrática foi pensada para garantir a participação democrática de todos os cidadãos nas tomadas de decisões e nas ações que trariam melhorias às instituições públicas, especialmente para a elaboração de política pública via Estado, mas, por falta de compreensão de seus usos nos cotidianos das instituições, os modelos da administração tradicional se mesclaram com os modelos gerenciais, não ocorrendo as massivas participações da população, nem dos movimentos sociais, nem dos representantes sindicais de modo efetivo.

O controle a distância das instituições de ensino aumentou suas responsabilizações perante as prestações. Para o desenvolvimento institucional, as universidades, em suas

gestões, ora se valem dos modelos participativos, ora se valem dos modelos democráticos, a partir ou criam estratégias próprias para resoluções dos problemas, os quais, muitas vezes, se prolongam por décadas. Para Adrião e Camargo (2007), a gestão democrática na educação não pode ser compreendida a partir da criação dos conselhos, agremiações e colegiados nos ambientes institucionais, uma vez que isso não avança na criação de mecanismos reais de participação dos trabalhadores da educação e dos estudantes universitários nas tomadas de decisões.

No entanto, na década de 1980, os agentes institucionais da UFSCar criaram colegiados e conselhos na tentativa de instalar a gestão democrática na universidade. Os planejamentos e decisões eram realizados de modo coletivo, e, nesse período ocorreu a primeira eleição democrática para a reitoria da UFSCar. Além disso, observa-se que, nas universidades, as orientações para elaboração das políticas institucionais compareceram alinhadas à gestão democrática, enquanto suas práticas de desenvolvimento institucional estiveram alinhadas aos princípios gerenciais, inaugurando nas IFES modelos administrativos democráticos gerenciais. Todos esses aspectos serão detalhados nos próximos tópicos desta seção.

4.3 A UFSCar na década de 1980

Para construção deste tópico da pesquisa, foram realizadas análises nos relatórios de atividades acadêmicas dos anos de 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986 e 1987, cabendo ressaltar que os relatórios anuais de atividades dos anos de 1988, 1989 e 1990 não foram encontrados para as devidas análises. Além do estudo desse material, foram realizadas entrevistas com os agentes institucionais da UFSCar que ocuparam cargos de chefia e que auxiliaram no desenvolvimento do “Projeto UFSCar”, como denominado pelos entrevistados. Os agentes institucionais ressaltaram que o desejo da sociedade pela redemocratização do país teve ressonância na estruturação dos processos democráticos na universidade. A democratização na UFSCar foi tema abordado por todos os agentes institucionais entrevistados, como poderá ser verificado na sequência.

As efervescências da década de 1980, durante a retomada da democracia, atingiram as universidades brasileiras, sobretudo as instituições públicas que serviram de inspiração e endossamento da luta pelos direitos sociais e civis da população brasileira, pois a “pauta” em questão era a democracia, de acordo com o entrevistado Gestor 5 (G5): “[...] a pauta era de democrática, por exemplo redemocratização de liberdade é uma pauta

posta na sociedade brasileira, por democratas em geral, pelo o campo democrático popular, vamos dizer assim. Essas eram as lutas né!”

A militância pelas eleições democráticas no Brasil, de certa forma, reverberou nas IFES, tendo em vista que a década de 1980 foi marcada por lutas pela eleição democrática dos reitores, pela criação de colegiados e pela participação de toda a comunidade acadêmica nas tomadas de decisões, como salientado pelo Gestor 7 (G7):

[...] a década de [19]80 foi uma década muito...de muita luta das universidades em geral, então havia uma mobilização constante, dos três setores, nós tínhamos até que fazer uma assembleia universitária que nós brigamos muito para eleger o reitor da universidade, então foi um período de muita luta.

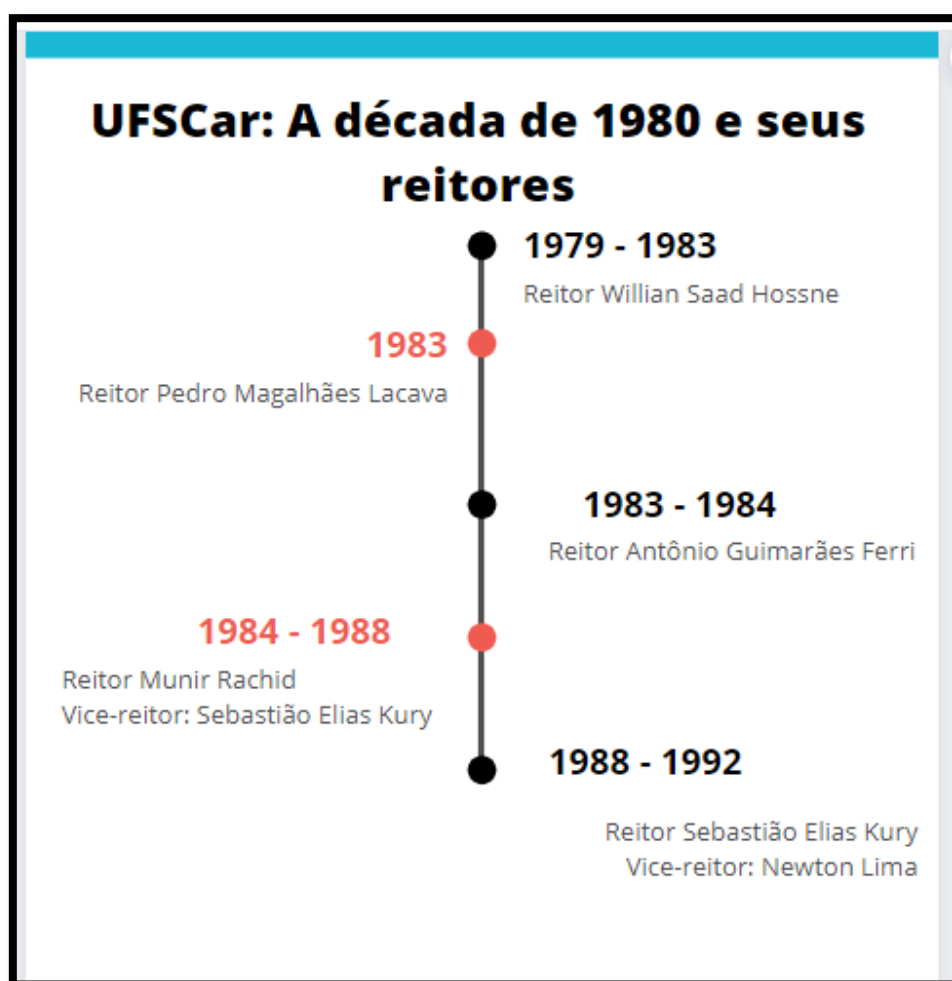
Além disso, a comunidade acadêmica, aproveitou desse cenário de lutas e de militância por melhores condições no ensino, na pesquisa e na extensão, sobretudo na infraestrutura das IFES, conforme pontuou o entrevistado Gestor 6 (G6), nesse período, houve a reivindicação da construção da creche – “[...] também tinha alunos pedindo a creche” – e da ampliação do restaurante universitário, discussão que havia se iniciado no ano de 1978, mas adentrou a década de 1980, segundo o entrevistado G5.

E uma das pautas era: o restaurante universitário porque o nosso restaurante era muito pequeno e muito tímido e a universidade estava crescendo muito né! Onde é o atual restaurante universitário da UFSCar, lá nos Pinheiros e tal, foi conquistado nessa época e com esse movimento!

De acordo com os agentes institucionais, a maior luta travada pela comunidade acadêmica nesse período foi a eleição para a reitoria da UFSCar. Durante os primeiros anos da década, foram feitas listas sêxtuplas com as escolhas da comunidade acadêmica, porém os eleitos demoraram a ser reconhecidos como Reitor e Vice-Reitor, de modo que os reitores foram nomeados, sendo, para a comunidade acadêmica, os Reitores Interventores, como pontuado por Sguissardi (1993).

Em 1980, o Reitor da UFSCar era o professor William Saad Hossne, sem Vice-Reitor, pois, desde que havia assumido a reitoria, aguardava a indicação do Ministério da Educação, como disposto no Relatório Anual de Atividades de 1982. O professor Wilian Saad Hossne permaneceu no cargo de Reitor até março de 1983. Nos anos de 1983 e 1984, todos os Reitores indicados pelo Ministério da Educação não tiveram indicação de vice-reitores (Figura 1)

Figura 1 – Os reitores e vice-reitores na década de 1980



Fonte: Elaboração da autora.

De acordo com Sguissardi (1993), com a saída do professor Willian Saad Hossne, ocorreram as discussões para a escolha dos nomes para a lista sêxtupla, tendo início as disputas e os desencontros entre os gestores eleitos pela comunidade acadêmica, o Conselho de Curadores e o Ministério da Educação. Finalmente, assumiu a reitoria da UFSCar, de modo interino, o professor Pedro Magalhaes Lacava⁵⁶, no final do mandato do professor Willian Saad Hossne. Vale ressaltar que o professor Lavaca era a indicação do Conselho de Curadores da UFSCar.

⁵⁶ Pedro Magalhaes Lacava: graduado em Engenharia Agrônômica pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" no ano de 1968. Doutor em Genética de Microrganismos pela mesma instituição. Exerceu a função de docente na Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias da Universidade Estadual de São Paulo (UNESP - Campus de Jaboticabal), na década de 1970. Foi professor no Instituto de Química, no Departamento de Bioquímica, na mesma instituição, nos anos 2000.

Em 1983, no mês de março, a ministra da Educação Esther de Figueiredo Ferraz solicitou uma nova lista sêxtupla à comunidade acadêmica, constando somente nomes de professores da UFSCar; nos dias 28 e 29 de abril de 1983, foi apresentada a lista com os seguintes nomes: Dalmo de A. Dallari⁵⁷, Carlos Franchi⁵⁸, Carlos Guilherme Mota⁵⁹, Modesto Carvalhosa⁶⁰, Aziz Ab´Saber⁶¹ e Bolívar Lamounier⁶². Contudo, essa lista não foi aceita, pois, segundo justificou o Conselho de Curadores, a lista deveria ter sido composta por professores que exercem atividades em tempo integral. O Conselho Universitário e toda a comunidade acadêmica se recusaram a enviar uma nova lista, como solicitado pelo MEC e pelo Conselho de Curadores. Durante esse impasse entre o MEC, o Conselho de Curadores, a comunidade acadêmica e o Conselho Universitário, que durou de março a junho, o professor Lacava precisou se ausentar da vice-reitoria por problemas de saúde (SGUISSARDI, 1993).

No dia 11 de agosto de 1983, assumia a reitoria o professor Antônio Guimaraes Ferri, que, na ocasião, já era vice-reitor da USP. Foi ignorada, portanto, a lista sêxtupla feita pela comunidade acadêmica em março de 1983, cujo primeiro nome era o do professor Dalmo Dallari, que não assumiu a reitoria da UFSCar, permanecendo o professor Ferri até a nova lista sêxtupla.

Após esse acontecimento, começou na UFSCar o movimento “Fora Ferri”, haja vista que a comunidade acadêmica não reconhecia o professor Antônio Guimarães Ferri como o Reitor, mas sim como interventor, como lembrado pelo entrevistado Gestor 1: “[...] todos nós sofremos uma intervenção federal e foi nomeado como reitor o vice-reitor da USP, Antônio Guimarães Ferri e assumiu a reitoria e assumiu a presidência do Conselho Universitário, mas a briga continuava”.

⁵⁷ Dalmo de Abreu Dallari: nasceu em Serra Negra no estado de São Paulo, em 1931. Formou-se em Direito na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, em 1953. Foi jurista e professor universitário (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, [20--]).

⁵⁸ Carlos Franchi: linguista e professor universitário.

⁵⁹ Carlos Guilherme Mota: nasceu em São Paulo, em 1941. Graduado em História pela Universidade de São Paulo, tendo mestrado e doutorado pela USP. Exerceu a função de docente na mesma instituição.

⁶⁰ Modesto Carvalhosa: nascido em 1932, em São Paulo. Formou-se em Direito pela Universidade de São Paulo, no ano de 1957, e foi professor na mesma instituição (MODESTO CARVALHOSA ADVOGADOS, [20--]).

⁶¹ Aziz Ab´Saber: nasceu em 1924, no município de São Luiz do Paratinga, no estado de São Paulo. Formado em Geografia e História pela Universidade de São Paulo, em 1944. Na mesma instituição, fez o doutorado em Geografia (1956) e se tornou livre-docente e professor titular de Geografia Física no ano de 1968.

⁶² Bolívar Lamounier: nasceu em Dolores do Indaiá, Minas Gerais, em 25 de abril de 1943. Concluiu o Bacharelado em Sociologia e Política pela UFMG em 1964, e o Doutorado em Ciência Política pela Universidade da Califórnia, Los Angeles, em 1974 (BOLÍVAR..., [20--]).

A nova lista sêxtupla também não foi aceita pela Ministra da Educação, agora com a alegação de que os nomes da lista enviada eram desconhecidos pelo Presidente da República. Em meio às acusações de má gestão do professor William Saad Hossne pelo Conselho de Curadores, sobretudo pelo conselheiro Pereira Lopes, e aos ânimos exaltados na UFSCar, os Curadores ansiavam por um reitor que pudesse pacificar as tensões, de forma que exigiram do Conselho Federal de Educação e do MEC um “reitor-pacificador”. Assim, em agosto de 1983, o vice-reitor da USP Antônio Guimaraes Ferri foi nomeado reitor da UFSCar (SGUISSARDI, 1993).

O professor Ferri ficaria à frente da reitoria da UFSCar até meados de 1984, quando se iniciaram as assembleias para elaboração de uma nova lista sêxtupla. Nos dias 30 e 31 de julho de 1984, foram decididos os nomes para compor a nova lista: Munir Rachid, Carlos Franchi, Valdemar Sguissardi, Frederico Simões Barbosa, Henrique Krieger e Waldemar Saffioti.

A demora em empossar o reitor eleito pela comunidade acadêmica não ocorreu somente na UFSCar; de acordo com Sguissardi (1993), houve atrasos também no Piauí, no Acre e no Mato Grosso, tendo como justificativa da Ministra da Educação que “o presidente não trabalhava sob pressão” (apud SGUISSARDI, 1993, p. 225).

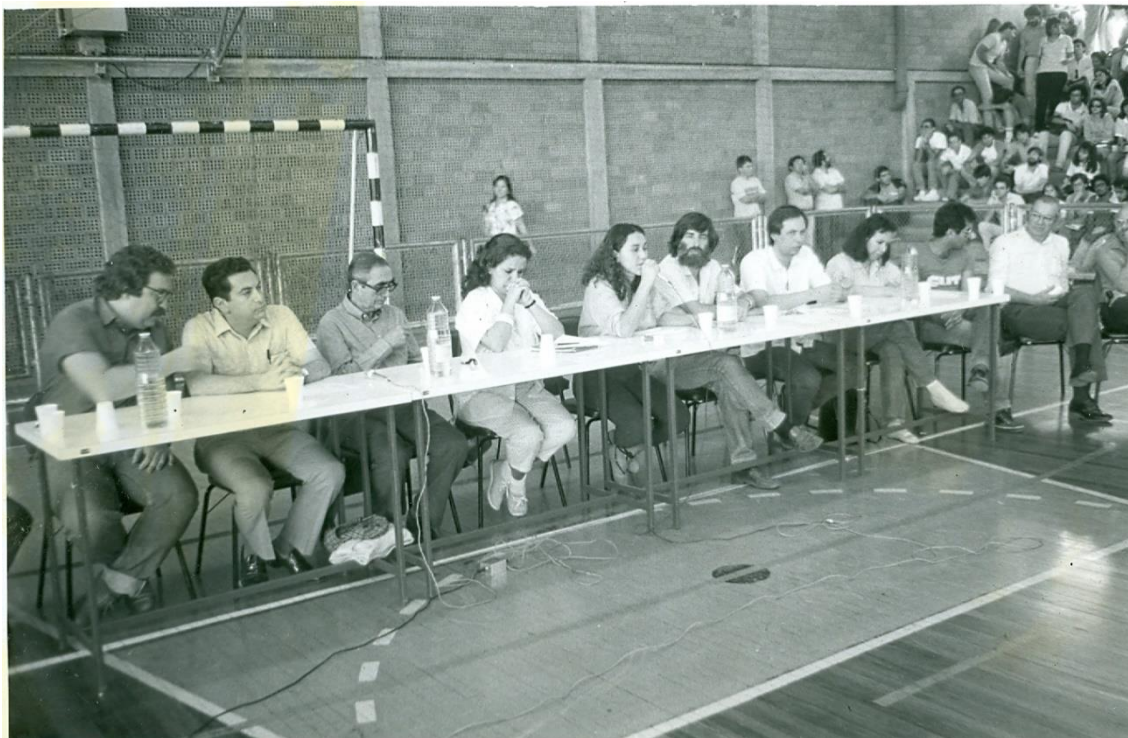
Segundo Sguissardi (1993), as muitas discussões no ano de 1984, o movimento “Diretas Já”, o fortalecimento da ANDES, o renascimento da UNE, a revogação da Lei 6.733/79⁶³ deram ânimo para que a comunidade acadêmica colocasse fim na gestão do professor Ferri, iniciando-se as votações para uma nova lista sêxtupla, nos dias 30 e 31 de julho de 1984, como já mencionado.

No dia 25 de setembro de 1984, a UFSCar podia comemorar a nomeação do prof. Munir Rachid (1º da lista), como novo reitor, e também o fim próximo da “intervenção do prof. Ferri. Nesta oportunidade, o Comunicado nº 27/84, da ADUFSCar, convidando os associados para comemoração. (SGUISSARDI, 1993, p. 238).

Esse fato pode ser observado na Imagem 3 a seguir. Cabe pontuar que os sujeitos da foto não foram identificados, devido ao desconhecimento deles pela curadora das imagens.

⁶³ Lei que dispõe sobre a nomeação dos dirigentes das fundações instituídas ou mantidas pela União (BRASIL, 1979).

Imagem 4 – Consultas públicas na comunidade acadêmica para composição da lista sêxtupla para a primeira eleição democrática para reitoria da UFSCar, em 1984



Fonte: Acervo Pessoal da Profa. Dra. Alessandra Rachid.

No dia 1º de outubro de 1984, foi empossado o primeiro reitor eleito pela comunidade: professor Munir Rachid, que teve expressiva participação nos processos de instalação da democracia nas tomadas de decisões na UFSCar, sendo esse fato salientado por todos os gestores entrevistados. Além de promover a democracia, o professor Munir Rachid, ao lado de seu vice-reitor, professor Sebastião Elias Kuri, iniciou as discussões sobre a concretização do “Perfil ou Projeto UFSCar”, e todos os Colegiados da universidade foram convidados a debater os objetivos gerais da UFSCar enquanto instituição de ensino.

Como pontuado pelo entrevistado Gestor 8, o “Perfil ou Projeto UFSCar” estava relacionado a compreender que o ensino ofertado pela UFSCar iria além da formação acadêmica, dando aos formados pela universidade uma formação mais social e crítica, o que, na concepção de G8, era fortemente combatido pelo governo militar da época, razão pela qual ocorreram tantas resistências para que a os gestores eleitos democraticamente assumissem a reitoria, uma vez que colocariam em prática o “Perfil UFSCar”, além de manter o nível de reconhecimento e prestígio internacional.

Eu diria que não só a UFSCar, mas todas as demais universidades federais, elas a partir daí, elas tiveram condição de se consolidar como universidade mesmo. Não só como uma expressão burocrática de formar gente para o mercado de trabalho, mas para formar cidadãos que pudessem de fato contribuir para o desenvolvimento do país, não só do ponto de vista profissional. Mas enfim, de uma maneira que os estudantes se formassem pudessem ter uma...uma formação mais social do significado da formação universitária [...] e a UFSCar ela de fato ela teve uma certa liderança nisso tudo. A UFSCar, ela sempre tinha uma posição definida como instituição, voltada para a formação de pessoas com esse perfil e isso de certa forma... trazia certa dificuldade em alguns momentos porque era incompatível com aqueles e com algumas ideias que restavam dentro do Ministério da Educação de uma universidade mais tradicional e mais técnica do que a universidade mais vamos dizer assim uma formação mais ampla e mais social. (GESTOR 8).

Foi na gestão do professor Munir Rachid e do professor Sebastião Elias Kuri que iniciou a formação do *ethos* da UFSCar. Após o ano de 1984, pairou sobre a universidade a aspiração do estabelecimento de uma identidade, sendo necessário, para isso, pensar e planejar as próximas etapas de elaboração de políticas institucionais. Assim, no final da década de 1980, foram desenvolvidas políticas institucionais de reestruturação do Estatuto da UFSCar. Vale ressaltar que todo esse processo de consolidação e reestruturação da identidade da universidade foi considerado por todos os gestores entrevistados como modelo democrático a ser seguido por todas as IFES brasileiras na década de 1980. O Gestor 7 pontua que:

[...] a década de 80 foi uma década muito...de muita luta das universidades em geral, então havia uma mobilização constante, dos três setores, nos tínhamos até que fazer uma assembleia universitária que nós brigamos muito para eleger o reitor da universidade, então foi um período muito de muita luta. [...] sim nós brigávamos para poder eleger o reitor que queríamos, que o primeiro da lista foi eleito e tivemos muita briga com isso, em [19]82 nós elegemos um reitor que era o professor Saad, que era uma continuidade. O MEC não aceitou, aí tivemos que fazer uma lista sêxtupla, com seis nomes de reitores com bastante peso no cenário nacional o MEC também não aceitou e nomeou o interventor. E aí o período foi muito pesado até a gente conseguir avançar pra fazer eleição [...]. Eu não me lembro direito. Acho que não teve mais briga, teve essa da lista sêxtupla, teve a do interventor eu não me lembro direito, quando foi o processo, mas o reitor que assumiu foi o Munir Rachid, que foi escolhido, que foi votado, foi primeiro reitor eleito, e aí virou escola, o nosso processo virou o processo para outras universidades.

A expressão “aí virou escola” usada pelo entrevistado G7 vai ao encontro do posicionamento do entrevistado Gestor 3 (G3), que se referiu à gestão do professor Munir Rachid como o início de uma era de Reitores que tinham dada concepção de universidade ou uma determinada “linha”, “que e qual o modelo de universidade que nós queremos?” (G3). As gestões do professor Munir Rachid foram concretizadas a partir de

planejamentos, discussões, sendo elas democráticas e/ou gerenciais. É importante explicar que, após a gestão do professor Munir Rachid, assumiu seu vice-reitor, o professor Sebastião Elias Kuri, e, na sequência, o também vice-reitor, Newton Lima Neto, como será detalhado na próxima seção.

Então veja na realidade foi uma equipe e com uma determinada concepção não é uma concepção única e tão fechada em si. Claro que havia divergências entre essa própria linha, mas era uma linha e caminhava na mesma direção em relação ao horizonte. Então eu estou dizendo, que houve continuidade. (GESTOR 3).

Diante do exposto, pode-se afirmar que toda a estrutura institucional e política da UFSCar teve sua estruturação após a primeira eleição democrática para a reitoria e a gestão do professor Munir Rachid e do professor Sebastião Elias Kuri, instalando-se o modelo de gestão por “metas”.

Após essa breve contextualização histórica da composição da reitoria na década de 1980, considera-se que, para complementar o entendimento das tessituras das políticas institucionais e da importância da implementação dos processos democráticos na UFSCar nesse período, compreendendo também as necessidades acadêmicas, as tensões políticas e os modelos administrativos, as análises das entrevistas dos ex-reitores, ex-diretores de centros e secretarias e ex-pró-reitores foram feitas a partir das seguintes dimensões analíticas: o enfoque gerencial e a performatividade, a descentralização das tomadas de decisões e princípios de gestão democrática, a *accountability*/órgão de regulação, a racionalidade técnica, as modalidades de administração, as reestruturações administrativas e acadêmicas, os processos de democratização na UFSCar e as lutas, militâncias, mobilizações da comunidade acadêmica/reivindicações. Nas linhas subsequentes, são apresentados os resultados das análises das políticas institucionais da UFSCar.

4.3.1 O Enfoque Gerencial e as políticas institucionais da UFSCar na década de 1980: algumas similitudes

Nesta subseção, serão discutidas as dimensões do enfoque gerencial, a partir das categorias: performatividade, descentralização na tomada de decisão e princípios de gestão democrática, *accountability*/órgão de regulação, racionalidade técnica, reestruturações administrativas e acadêmicas, modalidades de administração, todas perpassadas nas elaborações das políticas institucionais da UFSCar, durante os anos de 1980 a 1989. Para

encontrar as dimensões mencionadas, foram necessárias as análises dos relatórios anuais de atividades acadêmicas, assim como das entrevistas realizadas com os agentes institucionais que ocuparam funções importantes na gestão universitária no período.

Nos relatórios anuais de atividades da UFSCar, os anos de 1984, 1985 e 1986 compareceram como anos de tensões e lutas pela democracia no âmbito nacional e local, por melhores condições para o ensino e a pesquisa, fato que foi ressaltado pelo Gestor 6:

Também se lutava para essa democracia tanto no Campus lá na Federal quanto na USP também. Os estudantes queriam essa democracia, não só os estudantes os professores também. Como professor não tinha muita ideia, então a luta democrática ela permaneceu durante a década de [19]80 inteirinha nas duas universidades e esse processo, ele avançou.

De acordo com o relatório de 1981, a estrutura administrativa da UFSCar era constituída dos órgãos consultivos, constitutivos, setoriais e suplementares, os quais, por sua vez, eram compostos por servidores, técnicos administrativos, docentes e representantes discentes. Além desses órgãos, havia o Conselho de Curadores e o Conselho Universitário, que desempenham funções consultivas e deliberativas para o desenvolvimento administrativo da UFSCar, à época, tendo como órgãos assessores a Câmara de Pós-Graduação, a Câmara de Graduação, a Câmara de Extensão e Serviços à Comunidade.

Ainda na década de 1980, os órgãos constitutivos foram considerados as unidades mínimas da universidade, com estruturas administrativas e didático-científicas, sendo assessorados pelos departamentos e pelos centros, que, por seu turno, foram divididos por áreas do conhecimento, a saber: Centro de Educação e Ciências Humanas, Centro de Ciências e Tecnologia, Centro de Ciências Biológicas e Saúde e Centro de Letras e Arte (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1981).

Os órgãos suplementares foram considerados aqueles que auxiliam no desenvolvimento didático-científico e administrativo, como Biblioteca Central; Divisão de Processamento de Dados; Divisão de Informação e Difusão Cultural; Divisão de Integração Comunidade-Universidade; Divisão de Educação Física e Desportos; Editora Universitária; Divisão Social e Laboratórios de Meios Auxiliares (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1981).

Os Órgãos Executivos foram compostos por: reitoria e vice-reitoria, com assessoria da Divisão de Informação e Controle Acadêmico (DICA); Divisão de Assuntos de Alunos (DAA); Gabinete da reitoria (GR); Assessoria Jurídica (AJ); Secretaria Geral

(SG), Divisão de Projetos e Obras (DPO); Setor de Serviços Gerais (SSG); Secretaria dos Órgão Colegiados (SOC); Setor de Recursos Humanos (SRH); Serviços de Registro de Diploma (SRD) e Coordenadoria dos Órgão Suplementares (COS). Já os órgãos Setoriais são os centros (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1981).

Embora a década de 1980 tenha sido reconhecida como a década de excitações para o término do período militar, nas universidades públicas brasileiras, à medida que a possibilidade de retomada da democracia se intensificava, ocorriam discussões para validação dos preceitos democráticos em todas as instâncias. No entanto, foram criados os Órgãos Colegiados, revelando a ânsia por discussões e tomadas das decisões de modo coletivo, sobretudo democrático. Nas IFES, eram oferecidas formações qualificadas ao mercado de trabalho, atendendo aos preceitos do regime militar relacionados à educação superior, e, ao mesmo tempo, as discussões durante os processos de ensino e aprendizagens ofertavam aos jovens estudantes uma formação crítica e reflexiva, como pontuado pelo Gestor 5:

A pauta era de democrática, por exemplo redemocratização de liberdade é uma pauta posta na sociedade brasileira, por democratas em geral. E pelo campo democrático popular, vamos dizer assim. Essas eram as lutas né! [...] tem uma característica eu acho que, ela era de todos os cursos da UFSCAR, os professores eram muito novos, os professores eram poucos, mais velhos que a gente, eram de cinco a dez anos mais velhos que a gente e então isso nos aproximávamos muitos. Os professores tinham uma relação de amizade e proximidade mesmo né, no caso da engenharia de produção e muitos professores vieram da EESC aqui em São Carlos da USP, da engenharia de produção de lá. E não só da engenharia de produção, mas muitos desses professores já tinham passados pelo movimento estudantil, então a questão política estava e permeava toda a formação da gente. Ela estava presente né, não como discurso de militância na sala de aula, mas como um discurso associado à formação crítica e a criticada, então ela, estava presente e às vezes até de uma forma tanto, quanto ingênua, às vezes com um componente, fortemente militante, menos reflexiva analítica, mas ela estava presente em maior ou menor intensidade, dependendo do professor, mas de uma forma geral ela estava presente.

Segundo os relatórios anuais de atividades acadêmicas, sobretudo o Relatório de 1986, as IFES brasileiras enfrentavam ausência de recursos financeiros, os quais não foram suficientes para os anos letivos da década. As variadas comunidades universitárias de todo país enfrentaram greves que reivindicavam melhores condições ao desenvolvimento das práticas de ensino e pesquisa. Logo, as lutas e pautas universitárias, unidas às lutas e pautas da sociedade, endossaram a crise do regime militar, contribuindo para seu findar.

Por meio das análises dos relatórios e das entrevistas, foi possível perceber que, no fim do regime militar, a UFSCar se concentrou no aumento dos espaços de discussões e de tomadas de decisões coletivas, ainda que estivesse imersa no “autoritarismo” (SGUISSARDI, 1993) do Conselho de Curadores. Nesse sentido, metaforicamente, o cenário nacional refletia no cenário local: enquanto a sociedade brasileira lutava para retomar a democracia, a comunidade acadêmica da UFSCar lutava para superar os “mandos” e autoritarismo dos conselheiros.

Na perspectiva de Sguissardi (1993), na década de 1980, o Conselho de Curadores compareceu como órgão institucional que determinava as ações e as políticas institucionais, as quais não eram debatidas pela comunidade acadêmica nem pelo Conselho Universitário da UFSCar, aumentando as tensões internas ao ponto de haver ocorrências das variadas manifestações da comunidade contra as demandas oriundas do Conselho de Curadores, assim como aquelas originárias do Ministério da Educação. Assim, a crise institucional da UFSCar, nesse período, revelou dificuldades administrativas para os Reitores, como salientado pelo Gestor 8:

[...] ele teve uma atuação na UFSCar que certamente foi o período mais difícil, um período de transformação, na verdade um período em que a universidade vivia sob a gestão de pessoas tradicionais da cidade que haviam contribuído bastante para a implantação da Universidade, mas que em função disso pretendiam e desejavam manter um certo controle sobre as atividades da universidade. O professor Munir de uma maneira incrível assim, uma pessoa sem jamais ter perdido a paciência, encontrou nesse período de transição a possibilidade de avançar de uma maneira muito positiva.

Esse controle exercido pelo Conselho de Curadores se dava pela necessidade de prestação de contas e acompanhamento de todas as ações institucionais da UFSCar. Tudo o que acontecia na universidade deveria ser apresentado aos Curadores, que, por sua vez, davam as ordens aos Reitores, que ficaram subordinados ao Conselho de Curadores até este se tornar um órgão fiscal dentro da UFSCar no final da década de 1980 e ser consolidado como tal na década de 1990.

Então no começo do Conselho de Curadores ele era a instituição máxima dentro da universidade, tudo tinha que ser passado pelo Conselho de Curadores. Com a instalação dos órgãos colegiados o Conselho de Curadores ficou sendo um órgão que só aprovava as contas da universidade, no final do ano. E politicamente o Conselho de Curadores perdeu muita força. Antes o que tinha que ser avaliado pelo Conselho de Curadores, com a instalação dos órgãos colegiados, o Conselho de Curadores passou a ser um órgão só para aprovar as contas da universidade no final do ano. [...] Todos! Não lembro quantos era com exceção minha e do professor Munir, **todos os demais ainda**

tinham aquela ideia da Universidade subordinada ao Conselho de Curadores. (GESTOR 8, grifos nosso).

Vale ressaltar que o Conselho de Curadores atendia às prerrogativas advindas do Ministério da Educação, uma vez que os membros da década de 1980 eram políticos influentes do município de São Carlos, de modo que ocorreu a descentralização das tomadas de decisões, via Governo Federal, para os Curadores na UFSCar, ou seja, o Ministério da Educação do regime militar deixou a universidade sob a responsabilidade dos conselheiros, levando a uma aproximação com as características do enfoque gerencial. Além disso, é possível afirmar que os Curadores tiveram ações, funções, características que os aproximam em um primeiro momento das características dos burocratas do nível da rua na perspectiva de Lipsky (1980). Os Curadores burocratizaram ainda mais as decisões internas na UFSCar, aumentando as tensões entre o Conselho Universitário, a reitoria e a comunidade acadêmica e como supracitado na concepção de Sguissardi (1993) os Curadores eram autoritários e inflexíveis, sendo isso reforçado pelo Gestor 1:

[...] mas que tinha um Conselho Universitário que não exercia plenamente suas funções, ou seja, as funções do Conselho Universitário não eram exercidas plenamente porque havia um outro órgão chamado Conselho de Curadores da Fundação (FUFSCar) que era o órgão mantenedor da Fundação da Universidade Federal de São Carlos e este Conselho de Curadores que inicialmente foi composto inicialmente por grandes pesquisadores. [...]. O Conselho de Curadores da UFSCar foi ocupado por políticos e por pessoas juristas, pessoas ligadas ao ITA, algumas pessoas de competência científica também, mas de um modo geral, pessoas vinculadas à política situacionista da época, ou seja, ARENA e a ditadura militar e eles foram assumindo, normalmente, os cargos no Conselho de Curadores e não permitiram que as funções de Conselho Universitário e as funções de Conselho de Ensino e Pesquisa, ocorressem normais e então tudo passava por eles.

Com a posse do professor Munir Rachid e seu Vice-Reitor, Sebastião Elias Kuri, ainda que eles compusessem a primeira reitoria eleita de modo democrático pela comunidade, no ano de 1983, as tensões internas não desapareceram, pois o reitor se juntava à comunidade acadêmica para reivindicar maior participação nas tomadas de decisões. De acordo com o Gestor 6, o professor Munir achava justo e gostava de ver a comunidade acadêmica realizando manifestações, já que, em sua concepção, essas manifestações despertavam os movimentos pela democracia na UFSCar:

[...] Mas enfim era uma coisa que a parte que entusiasmava ele. [...]. Esse contato com a comunidade, essa luta por espaços dentro da universidade e

mesmo as manifestações, sendo pra ele. Mesmo assim, ele se encantava e ele achava que era necessário a universidade ter esse despertar. (GESTOR 6).

O mandato do professor Munir foi reconhecido como o período em que foi implementada a administração participativa na UFSCar, uma vez que, nele, tiveram início as reivindicações e manifestações da comunidade acadêmica para melhorias na infraestrutura da universidade. Assim, a primeira reitoria eleita pela comunidade fomentou a participação de toda a comunidade acadêmica, por meio de manifestações, paralizações, greves ou em participações nos órgãos colegiados, como salientado pelos entrevistados:

Depois ele tinha muito orgulho de ter participado da construção da democratização, sendo o primeiro reitor eleito e tal, mas foi um período de tensão então o que a gente vivia muito lá em casa. Foi um período que ele ficou mais tenso. (GESTOR 6).

[...] o professor Munir na época [...] com muita habilidade superou todas essas dificuldades e deu aquele encaminhamento democrático que a gente imaginava praticar, que foi se consolidando depois com a instalação dos órgãos colegiados, isso aí depois reforçou-se ainda mais nas ações da Reitoria naquela ocasião. [...]. Porque na verdade esses órgãos colegiados eles atribuíram decisões administrativas e políticas da universidade para a comunidade acadêmica e administrativa e isso reforçava um pouco a posição da Reitoria que não precisava mais ficar dependendo de opiniões de pessoas de fora e na verdade não tinha visão acadêmica da universidade. (GESTOR 8).

Ainda em se tratando da luta por amplos debates e melhorias para o desenvolvimento da UFSCar, durante o ano de 1985, na universidade, ocorreram paralizações para reivindicar melhores condições de trabalho, novas contratações de servidores e novos investimentos para o desenvolvimento acadêmico. Por essa razão, o ano letivo foi retardado, mas, mesmo com essa paralização, o Relatório Anual de Atividades de 1985 teve sua apresentação à comunidade em janeiro de 1986, valendo destacar que a produção acadêmica foi destaque e continuou sendo em todos os relatórios, pois “[...] essas condições adversas a UFSCar respondeu elevando o seu nível acadêmico e incentivando a titulação do seu corpo docente” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1987b, p. 01), não havendo alterações durante sete anos de lutas pelo fim do regime militar e do autoritarismo representado pelo Conselho de Curadores, na interpretação de Sguissardi (1993).

Os órgãos institucionais, mencionados nas páginas iniciais desta subseção, foram criados entre as décadas de 1970 e 1980, sobretudo em 1985, porém, para o Gestor 8,

além desses órgãos, seria necessário a UFSCar ter espaços para intensificação das discussões entre os pares da comunidade acadêmica, sem estar totalmente sob os comandos do Conselho de Curadores, pois isso auxiliaria na condução e na criação das políticas institucionais para atender às necessidades internas da universidade, ou seja, a gestão universitária seria conduzida via participação e discussões oriundas dos Colegiados.

[...] o que a gente imaginava era que universidade deveria ser construída com base nos seus órgãos colegiados, e com as grandes diretrizes acadêmicas e administrativas deveriam ser pautadas pelas reuniões e pelas opiniões que acabavam surgindo dentro das reuniões dentro do Conselho Universitário e isso de certa forma consolidou um pouco a autoridade administrativa do Reitor, que sempre conduziu a Universidade com pareceres positivos tanto do Conselho Universitário quanto do Conselho de Ensino e Pesquisa então os demais Conselhos da universidade.

Além do Gestor 8, o Gestor 2 também salientou a necessidade de intensificação dos debates coletivos para as tomadas de decisões durante a década de 1980, como pode ser observado em sua fala:

Eu fui chefe de departamento cinco anos. Nesses cinco anos tudo que se decidiu foi no colegiado, nada se decidia sozinho eu não lembro de ter tomado uma decisão importante individualmente, monocraticamente. Tudo era no colegiado. A gente juntava a Secretária [era M? na época] “ó, vai juntando aí quando tiver uma pauta reunião do departamento” e a reunião era rápida, nunca é aquela história de relance quatro cinco horas. Eu sabia disso, eu era crítico disso, então “comunicação da presidência, comunicação dos membros. Vamos pra pauta. Discussão da pauta e pá”. Rápido. Nada se resolvia no meu gabinete, eu nem tinha um. Eu tinha a minha sala de trabalho, nada se resolvia na minha sala. Se eu tinha que conversar individualmente com funcionário, com professor sobre algum problema, sábado eu fazia a reunião não na minha sala. Eu saía, íamos na escadaria entre os dois prédios, dois blocos ali à vista de todo mundo, eu falava com o cara e depois ia pra reunião. Todo mundo ficava sabendo (risos).

O que se percebe é que a UFSCar, nesse período, inaugurou os debates acerca da intensificação das discussões entre toda comunidade acadêmica sobre o perfil/projeto de universidade que a comunidade queira deixar como legado, e, para isso, começaram-se as discussões nos Órgãos Colegiados. Nas entrevistas realizadas com os ex-gestores que estiveram à frente da UFSCar na década de 1980, foi latente o tema democratização dos diálogos para firmação do *ethos* da UFSCar. A identidade da universidade foi chamada de “Projeto de universidade” ou “Perfil de universidade”; anos mais tarde, após a consolidação dessa identidade acadêmica, a UFSCar buscou conhecer e discutir qual seria

o perfil ideal do profissional formado para o mercado de trabalho e reconhecimento internacional.

De acordo com o Gestor 8, a UFSCar, assim como as demais IFES tinha a preocupação de formar excelentes profissionais e, ao mesmo tempo, pessoas conscientes dos acontecimentos e fatos sociais:

[...] universidades federais, elas a partir daí elas tiveram condição de se consolidar como universidade mesmo. Não só como uma expressão burocrática de formar gente para o mercado de trabalho, mas para formar cidadãos que pudessem de fato contribuir para o desenvolvimento do país, não só do ponto de vista profissional. Mas enfim, de uma maneira que os estudantes se formassem pudessem ter uma formação mais social do significado da formação universitária. (GESTOR, 8)

As discussões acerca da função e da expansão da UFSCar tiveram início no ano de 1972, de acordo com o documento “Diretrizes básicas para expansão da Universidade Federal de São Carlos”, do ano de 1973, que consolidava a necessidade de expansão da universidade naquela época, mas não houve grandes debates sobre a temática, sendo a discussão retomada somente nos anos de 1984 a 1986, quando reacenderam os debates sobre a necessidade de novas expansões na UFSCar; no ano de 1985, foi publicada a “Política de Expansão: proposta preliminar”, que ressaltava a necessidade de crescimento físico, assim como acadêmico, para atender às demandas externas.

Nessa década, pensava-se também como esse “Projeto UFSCar” poderia impactar na formação dos estudantes, e, nos relatórios anuais de atividades acadêmicas dos anos de 1984, 1985 e 1986, a formação interdisciplinar e flexível compareceu como essencialidade para suprir as demandas externas. Segundo os relatórios, foi necessário intensificar os estágios curriculares e projetos de extensão para os estudantes se inserirem no mercado de trabalho, enquanto efetivavam os cursos de graduação, pois, para os agentes institucionais daquele período, os estudantes deveriam estar aptos às exigências da sociedade: diversidade, interdisciplinaridade e flexibilidade, como pode ser observado no trecho do Relatório do ano de 1986:

O departamento de Engenharia de Materiais (DEMa) foi criado em 1972, dentro de uma proposta pioneira e inovadora para o Brasil. Desde então, o DEMa constituiu-se em uma inusitada oportunidade de desenvolvimento de **atividades interdisciplinares** do campo dos materiais. Ressalta-se a prática de atividades em campos tradicionais, como os de Cerâmicas, da Metalurgia, dos Polímeros e, principalmente, de suas interfaces, dos materiais compósitos, alcançando projeção nacional e internacional. Assim, seu corpo docente reflete experiências diversificadas de formação e de programas, com alto grau de

titulação, o que beneficia as atividades de ensino de graduação e pós-graduação em Engenharia de Materiais e pesquisa. Estes benefícios estendem-se à comunidade pela viabilização de pesquisa de alto nível de interesse nacional, pela nucleação de micro-empresas de alta tecnologia e pela prestação de inúmeros serviços de extensão. Nas Metas do Departamento de Engenharia de Materiais destaca-se, no campo de ensino, uma evolução conceitual e metodológica, incluindo a ampliação e **diversificação de suas atividades** [...]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1986, p. 50).

No bojo das características do enfoque gerencial, tem-se as ações flexíveis e a interdisciplinaridade como centralidade no desenvolvimento das competências necessárias ao mundo contemporâneo. A educação voltada para o desenvolvimento das competências e ações performáticas, na concepção de Ball (2009), revelou a sociedade de controle e a sociedade de regulações, devendo ser transformadas de modo constante pelos pares, por meio das avaliações, da elaboração de relatórios e formulários.

A sociedade de controle, na década de 1980, exigiu das instituições de ensino sujeitos adaptáveis às transformações industriais, sociais e econômicas, e a UFSCar esteve preocupada em oferecer esses sujeitos à sociedade, sujeitos que fossem dotados de conhecimentos tecnológicos e altamente qualificado, para desenvolver plenamente suas funções no mercado de trabalho. Segundo o Gestor 2, a UFSCar sempre teve competência na formação acadêmica, “[...] sempre se diferenciou do sistema pela sua competência, tua qualificação, então é o motivo de muito orgulho a gente ter/pertence a essa comunidade da UFSCar, viu”.

De acordo com o Gestor 8, após a criação do curso de Engenharia Mecânica, a UFSCar passou a ser considerada como a melhor universidade de Engenharia, sendo essa excelência cobrada de todos da comunidade acadêmica pelos gestores e pela comunidade externa. Nas palavras do entrevistado, a UFSCar deveria ser “top em Engenharia” e transcender o território nacional, internacionalizando sua fama em ser a melhor na formação do engenheiro e tornando-se modelos para as demais universidades.

[...] a universidade foi criada com uma esperança de ser uma coisa top na formação de Engenheiro, uma das melhores universidades, comparada Universidade americanas, europeias do ponto de vista da qualidade de formação de engenheiro e técnicos. Mas ao mesmo tempo ela foi formando um grupo de professores que achavam que isso era pouco, algumas lideranças existiam... existiram. E então a universidade, desde aquela época, ela continua sendo agora uma universidade quer ser a melhor do mundo na formação Engenheiros, provavelmente, ele é um deles, mas ao mesmo tempo acha que é muito pouco, isso é o modelo, eu acho que a universidade é um modelo hoje para muitas outras. Isso um modelo a ser seguido, um modelo de qualidade internacional, mas ao mesmo tempo com espaço para você discutir qualquer outro tipo de problema. (GESTOR 8).

Nota-se que, na década de 1980, a preocupação da comunidade acadêmica foi consolidar os cursos de graduação já existentes, a fim de torná-los curso de excelência que oferecessem para a sociedade profissionais dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado industrial que estava em ascensão. Além disso, nesse mesmo período, foram criados quatro cursos de pós-graduação, a fim de intensificar a formação do pesquisador e aumentar a produção científica na UFSCar.

A criação de novos cursos também se refletiria na nova modalidade de fazer ciência nas IFES. Segundo Ball (2010) e João dos Reis Júnior (2017), a economia da educação inaugurou a preocupação em produzir ciência em larga escala, por meio de pesquisas básicas ou aplicadas, de maneira que o conhecimento atenderia às necessidades da nova economia na contemporaneidade, relacionando-as com os novos modelos administrativos que, nas décadas seguintes, se consolidariam mediante os controles a distância verticalizados nas IFES.

A criação de novos cursos, a nova economia da educação, a nova modalidade de administração pública, que criou novos departamentos e novos setores na UFSCar revelaram a necessidade de renovação das diretrizes estatutárias da UFSCar. Assim, na sequência, serão apresentados os detalhes da reestruturação administrativa da UFSCar nos últimos anos da década de 1980.

4.2.3 A reestruturação administrativa da UFSCar

No ano de 1987, foi publicada a Proposta de Reestruturação do Estatuto, que contemplaria a reestruturação dos seguintes títulos: da “Universidade e seus Fins”; da “Organização e Administração da Universidade”; do “Regime Didático-Científico”; e da “Extensão da Comunidade Universitária”. A proposta de reformulação foi apresentada à comunidade acadêmica no Congresso Universitário da UFSCar, no dia três de março de 1986. Elaborado a partir dos relatórios dos diversos setores da universidade, assim como das deliberações dos Conselhos, o documento ressaltou que as discussões para reorganização administrativa e acadêmica e reformulação do Estatuto tiveram início no ano de 1979, porém não foram levadas adiante, e que a nova comissão relatora da proposta de reestruturação do Estatuto seguiria em frente com as mudanças necessárias. No Quadro 3, são listados os agentes institucionais que participaram da elaboração e da discussão da reestruturação, de acordo com a Proposta de Reestruturação do Estatuto.

Quadro 3 – Agentes institucionais da Comissão Relatora da Proposta de Reformulação do Estatuto

| Comissão Relatora da Proposta de Reformulação do Estatuto |
|---|
| Adriano Alvez Rabello |
| Carlos Lazarini |
| Ercílio Silva |
| Josué Sabino de Souza Jr. |
| Maria Elizabeth Guimarães |
| Mario Jorge Pereira |
| Roberto Tomasi |
| Valdemar Sguissardi |
| Walter José Botta |

Fonte: Elaboração da autora, a partir da Proposta de Reformulação do Estatuto (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1987).

A comissão relatora foi subdividida em três grupos para discutir acerca da organização e administração da universidade, do regime didático-científico e da comunidade acadêmica. As discussões versaram sobre a necessidade de reformulação nas funções de cada Órgão e Conselho, assim como a urgência em implementar novos Estatuto e Regimento, que atendessem às novas demandas da universidade e, sobretudo, que lhe oferecesse a autonomia política.

No título “da Organização e Administração da Universidade”, iniciado na página 18 e categorizado como Documento 2, os relatores apresentaram duas ou mais propostas de mudanças nos Órgãos Consultivos, Suplementares, Setoriais e Superiores, as quais foram chamadas de Alternativas. Contudo, a “decisão unânime” da comunidade acadêmica foi a reformulação das funções do Conselho de Curadores, que deveria ter apenas a função fiscal.

Quanto ao Conselho de Curadores da Fundação atual (atribuições e composição), há no campus uma clara unanimidade quanto à necessidade de sua total reformulação, que permita a esse órgão no máximo se constituir em órgão fiscal, sem nenhuma prerrogativa de intervenção na autonomia da Universidade. Mudadas radicalmente suas atribuições, outra e completamente diversa deverá ser sua composição. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1987b, p. 19).

Além de propor que o Conselho de Curadores se tornasse apenas um órgão fiscal, o documento defendeu a criação de pró-reitorias, assim como a criação de novos setores para vincular aos já existentes, a necessidade de planejamentos anuais por esses setores e órgãos, e a manutenção das publicações anuais dos relatórios de atividades de desenvolvimento acadêmico.

Após as discussões e publicações, pautadas na Proposta de Reformulação do Estatuto, no ano de 1988, foi publicado o Parecer do Conselho Universitário nº 052/88, referente ao Processo nº 2.084/88-13, e o Parecer do Conselho Universitário nº 045/88 - Relatório Final do Grupo de Trabalho para Reestudo da Estrutura de Funções de Confiança da UFSCar e Proposta apresentada pela reitoria para reestruturação administrativa da UFSCar.

No Parecer do Conselho Universitário nº 052/88, foi solicitada a criação de novos órgãos, a fim de facilitar a reestruturação administrativa que auxiliaria no pleno desenvolvimento acadêmico. Esse documento deliberado pelo Conselho Universitário ainda justificou a reestruturação administrativa, um anseio da comunidade acadêmica e amparada pelas considerações do Conselho Federal de Educação. As transformações administrativas, já para o ano de 1989, seriam as seguintes:

O Conselho Universitário da UFSCar, reunido em sessão especial nos dias 18/11, 25/11, 01/12, 20/12 e 21/12/88, para análise e deliberação de todas as questões relacionadas à revisão da estrutura de funções de confiança da UFSCar implantada em junho de 1988, decorrente da aplicação do Decreto nº 95.689 e da Portaria Ministerial nº 474/87, e considerando que o Conselho Federal de Educação aprovou, nos termos da solicitação encaminhada pela UFSCar, a necessária alteração estatutária e regimental para implantação das Pró-Reitorias; considerando que é anseio da comunidade uma maior descentralização dos órgãos de decisão política e administrativa, vindo ao encontro desse anseio a implantação das Pró-Reitorias, com atribuições, competências e metodologia de atuação claramente definidas; considerando que a Reitoria apresentou uma proposta de reestruturação administrativa da UFSCar, a qual contempla as sugestões do Grupo de Trabalho constituído pelo Conselho Universitário para reestudo da estrutura de funções de confiança da UFSCar e considerando, finalmente, todas as questões relacionadas à implantação da estrutura de funções de confiança e à reestruturação administrativa da UFSCar. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1988, p. 1).

A partir da publicação desse documento, fica evidente que a reestruturação administrativa se iniciou na UFSCar, de fato, a partir de 1988, com a implantação de novos órgãos, seguindo as orientações do Governo Federal às IFES. Desse modo, a partir de 1988, a universidade passou a ter a estrutura administrativa representada no Quadro 4.

Quadro 4 – Reestruturações administrativas

| CRIAÇÕES | |
|----------------------|--|
| | <p>Pró-Reitorias</p> <p>Pró-Reitoria de Graduação</p> <p>Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa</p> <p>Pró-Reitoria de Extensão</p> <p>Pró-Reitoria de Administração e Planejamento</p> |
| | <p>Prefeitura Universitária</p> <p>a) Prefeito</p> <p>b) Assistente</p> <p>c) Secretaria, Depósito e Suprimento</p> <p>d) Setor de Projeto e Fiscalização e Seção de Fiscalização.</p> <p>e) Setor Civil, com as Seções de Manutenção Geral e de Pintura</p> <p>f) Setor Elétrica, com a Seção de Manutenção Elétrica</p> <p>g) Setor de Produção Industrial, com as Seções de Serralheria, Marcenaria e Pré-Moldados</p> <p>h) Setor de Obras, com as Seções de Obras 1 e Obras 2</p> <p>i) Setor de Serviços Gerais, com as Seções de Zeladoria, Transporte e Vigilância</p> <p>j) Setor de Urbanização, com as Seções de Horta e Campus</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Seção de Apoio Externo (Pró-Reitoria de Administração e Planejamento) ● Divisão de Planejamento (Pró-Reitoria de Administração e Planejamento) ● Setor de Integração Universidade – Comunidade |
| VINCULAÇÕES | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Divisão de Assuntos de Alunos, vinculada à Pró-Reitoria de Administração e Planejamento ● Comissão Central de Concurso Vestibular (COVEST), vinculada à Pró-Reitoria de Graduação ● Editora da UFSCar (EDUSCar), vinculada à Pró-Reitoria de Extensão |
| ESTRUTURAÇÕES | |

| |
|---|
| <p>Divisão de Comunicação Social (estrutura)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Chefia b. Setores: Gráfica, LMA, Apoio a Eventos e Imprensa c. Seção de Encadernação |
| <p>Divisão de Informação e Controle Acadêmico (DICA)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diretoria b) Assistente c) Setor de Registro de Diplomas d) Seção de Registros Acadêmico, de Apoio Técnico e de Apoio Administrativo |
| <p>Divisão de Processamento de Dados</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diretoria b) Assistente c) Setores de Desenvolvimento de Sistemas, de Apoio ao Usuário e de Produção e Suporte d) Seções de Operação e desenvolvimento, vinculada à Diretoria |
| <p>Biblioteca Central</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diretoria b) Assistente c) Setor de Desenvolvimento de Colações, de Orientação ao Usuário e de Tratamento de Informação d) Seção de Circulação, vinculado à Diretoria |
| <p>Coordenadoria dos Órgãos Suplementares (COS)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Diretoria b. Assistente c. Reclassificação da Divisão de Educação Física e Desportos, Unidade Especial de Ensino, Pesquisa e Extensão, Seção de Apoio Técnico d. Setor de Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e. Serviço Universitário de Saúde e Seção de Atendimento Odontológico f. Restaurante Universitário, com as Seções de Controle, Lanchonetes e Distribuição de Limpeza g. Creche |
| <p>Secretaria Geral (SG)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diretoria b) Assistente c) Setor de Pessoal, Seções de Controle Físico e Financeiro, Apoio e Cadastro e de Pagamento e Obrigações |

| | |
|---|--|
| d) | Setor de Contabilidade, com as Seções de Convênios, de Contabilidade e de Análise e Documentação |
| e) | Setor Financeiro, com as Seções de Contas a Pagar e de Controle Financeiro |
| f) | Setor de Patrimônio, Seções de Reparos e Revisão, Registro e Cadastro |
| g) | Setor de Material, com as Seções de Aquisição, de Importação e de Almoxarifado |
| | Setor de Comunicações Administrativas, com as Seções de Expediente, Telefonia |
| Divisão de Informação e Difusão Cultural (DIDIC) para Coordenação de Atividades Culturais | |

Fonte: Elaboração da autora, a partir de dados de Universidade Federal de São Carlos (1988, p. 1-6).

Assim ficou a UFSCar após sua primeira reestruturação administrativa, deliberada pelo Conselho Universitário na década de 1980. Na próxima seção deste trabalho, serão efetuadas análises mais profundas acerca das reestruturações estatais e administrativas nas IFES. Vale ressaltar que as reestruturações, as descentralizações nas tomadas de decisões e a racionalização técnica são similares às especificidades do modelo gerencial, porém não se pode afirmar que, na década de 1980, a UFSCar já tinha políticas institucionais gerenciais; há apenas uma possibilidade de ideias primárias ou aproximações do enfoque gerencial. As políticas institucionais, no período, estavam relacionadas ao desenvolvimento coletivo das metas, estratégias para construção da identidade da UFSCar, tudo permeado pelo planejamento democrático, que era debatido, racionalizado, com vistas a, em um segundo momento, colocar em prática as políticas institucionais.

De acordo com os entrevistados, as políticas institucionais da UFSCar e seus planejamentos foram todos pensados, construídos de modo democrático, a partir do ano de 1985, sendo isso perceptível também nos documentos oficiais da UFSCar: “o planejar” para todas as correntes teóricas da administração, se mostrou essencial para o desenvolvimento das organizações na contemporaneidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1988). Constata-se, pois, que a gestão democrática foi ansiada pelos agentes institucionais da UFSCar, mas, no revelar de suas práticas, observa-se que a gestão participativa via planejamentos antecedeu a gestão democrática. Nas próximas seções, será demonstrado se a gestão democrática se consolidou na UFSCar, nas décadas posteriores.

Durante a década de 1980, o planejamento democrático ou feito de modo coletivo foi a principal forma de gestão na UFSCar e todos os agentes institucionais concentraram esforços na criação de órgãos institucionais, como, por exemplo, a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, que agregou outros setores e divisões, para construções coletivas das políticas institucionais e da identidade da UFSCar e, assim, atingir os objetivos e os melhores resultados, consolidando o “Perfil UFSCar”

A partir do exposto nesta seção, é possível asseverar que os agentes institucionais, sejam eles servidores, docentes ou estudantes, primaram por estruturar, via participação, a democracia na UFSCar. Para isso, foram valorando e aprimorando as práticas de construção coletiva das ações para atingir, racionalmente, as metas. Dentre essas metas, a principal consistiu em tornar a UFSCar a melhor universidade de Engenharia do mundo, assim como formar profissionais de excelência e altamente críticos, como afirmado pelos entrevistados.

A fim de atingir as metas, foram criadas várias estratégias racionais, planejando democraticamente as políticas institucionais durante todos os anos da década de 1980. Nesse sentido, pode-se afirmar que a década de 1980 foi um grande laboratório de criações de políticas institucionais da UFSCar, isto é, o período preparou ou deu o tom para os aprimoramentos e as transformações no modo de fazer os planejamentos e nos modelos de políticas institucionais. Toda essa transformação no modo de planejar e praticar as políticas institucionais serão apresentados nas linhas a seguir.

5 AS REFORMAS ESTATAIS E OS DESDOBRAMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: O ENFOQUE GERENCIAL NA UFSCAR NA DÉCADA DE 1990

[...] uma das novas faces da educação superior no Brasil, com ênfase no que se viu no setor privado, traduz-se na subsunção ao econômico e na aproximação identitária cada vez maior dessas IES ao modelo das empresas prestadoras de serviços, o que é condicionado por novas formas de organização e de gestão, em um contexto de adensamento dos aspectos mercantis desse setor e do acirrado movimento de concorrência entre suas IES, nunca dantes em tal grau presenciado nesse nível de ensino. Diante disso, são previsíveis sérios impactos sobre a organização da educação superior brasileira, assim como, por decorrência, sobre a produção científica e a organização da sociedade no Brasil. (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, p. 273, 2020).

Esta seção abordará brevemente as situações da década de 1990, considerada desafiadora pelos historiadores. Como apontou Almeida (2011), a nova Constituição de 1988 deveria ser posta em prática, e os indivíduos deveriam ter seus direitos políticos garantidos e usufruídos. A década de 1990 foi dedicada a reformas estatais e institucionais, para atender às prerrogativas do cenário econômico externo, instaurando um novo modelo de administração pública.

Desse modo, para melhor compreender as políticas institucionais da UFSCar, se fez necessário compreender as políticas e os acontecimentos no cenário nacional, ou seja, compreender o nacional visando entendimento local. Para isso, serão pontuados os principais marcos históricos e legais da década de 1990, a qual inaugurou propostas reformistas voltadas à administração pública, com a publicação e institucionalização do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, que se alinhou com os preceitos do Consenso de Washington⁶⁴

Nesta etapa da pesquisa, observou-se como as reformas do aparelho do Estado fizeram os agentes institucionais da UFSCar ansiar pela efetividade da Reforma Administrativa da UFSCar, ocorrida no final da década de 1980 e posta em prática a partir de 1991, por meio das elaborações de planejamentos participativos.

Para elaboração desta seção foi necessário analisar os relatórios anuais de atividades da UFSCar dos anos de 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998 e 1999. Vale lembrar que o relatório do ano de 1990 não foi encontrado na Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SPDI), onde estão todos os relatórios anuais de

⁶⁴ Consenso de Washington: foi uma conferência econômica, no ano de 1989, realizada com instituições, administradores e teóricos neoliberais que discutiram as especificidades para o desenvolvimento econômico da América Latina.

atividades, os relatórios de gestão, os planejamentos estratégicos, entre outros documentos que compõem as políticas institucionais da UFSCar na referida década.

A primeira parte da seção apresenta o panorama geral da década de 1990, com breves discussões sobre o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado do ano de 1995, bem como seu desdobramento na elaboração de políticas públicas. Após as análises gerais, iniciam-se as discussões sobre a situação das universidades federais, sobretudo da UFSCar, na referida década; por fim, tem-se as análises dos relatórios anuais de atividades.

5.1 A década de 1990 e as reformas, as reestruturações e as novas estratégias institucionais direcionadas ao setor público

Sônia Miriam Draibe (1998) salientou que, desde a promulgação da Constituição de 1988, até sua publicação e efetivações na década de 1990, foram numerosas as disputas entre os progressistas e os conservadores. Na perspectiva de Marcela de Oliveira Boscatti (2010), ao longo da elaboração da Constituição de 1988, as participações populares, via conferências, debates com a sociedade civil, comunidade acadêmica, intelectuais e pessoas de diferentes setores sociais, com a finalidade de definir novas legislações para elaboração das políticas públicas, fortaleceram-se nos anos de 1980. Todavia, a década de 1990 primou pela flexibilização do sistema de proteção social, tão desejada por aqueles políticos, acadêmicos e indivíduos da sociedade civil, considerados progressistas.

Nesse sentido, o desafio da década de 1990 foi utilizar as proposições das décadas anteriores, como o desenvolvimentismo, o progressismo e a inclusão social, para criação de interconexões entre tais proposições, a fim de garantir a política redistributiva, embora ainda houvesse, nos anos subsequentes à Constituição de 1988, lutas para manter e validar as novas legislações. De acordo com Draibe (1998), os opositores da Constituição de 1988 iniciaram disputas para a não regulamentação das novas políticas. Esses opositores, segundo Boscatti (2010), eram os militares e os políticos da ultradireita, membros do que era conhecido como “Centrão”.

Para se efetivar a Constituição de 1988, foi necessário desenvolver legislações complementares e Emendas Constitucionais, mas o que se consolidava, nos primeiros anos da década de 1990, eram as leis propostas pelo Centrão, iniciando a contrarreforma. Segundo Boscatti (2010), ficou notório que as disputas, as lutas por uma sociedade justa apenas habitaram o texto constitucional, e, nesse sentido, é possível afirmar que as

políticas públicas que efetivariam a Constituição de 1988 foram reformadas e reformuladas para atender aos interesses políticos de dados setores e não da população de modo geral, como o esperado.

Para Cavalcante (2016), caso não tivesse ocorrido o esfriamento das manifestações populares e as reivindicações tivessem permanecido ao longo da década de 1990, é possível que surgissem novas possibilidades para o enfrentamento das desigualdades sociais, sobretudo para a universalização do acesso à educação, como o ocorrido na década de 2000 - assunto que será tratado na próxima seção. O que se observou foi que, após a promulgação da Constituição de 1988, as reivindicações passaram a ser focalizadas, ou seja, pontuais, ou os grupos e movimentos sociais reivindicavam determinadas pautas, e algumas eram atendidas de modo específico. A partir disso, as políticas públicas passaram a ser pontuais para resolução rápida dos problemas e das necessidades apresentadas pela sociedade. As políticas focalizadas nos mais necessitados, conforme Mário Theodoro e Guilherme Delgado (2003), são “escolhas públicas eficientes” engenhadas pelos governantes, apenas controlariam a pobreza e a desigualdade, mas não as sanaria de modo geral. Ainda para Regina M. G. Marsiglia, Cássio Silveira e Nivaldo Carneiro Junior (2005), a década de 1990 foi a grande produtora de políticas focalizadas, sendo elas necessárias para se atingir a equidade em direitos sociais e civis.

Como apontado por Theodoro e Delgado (2003), as escolhas públicas eficientes representaram os anseios dos grupos que compunham os governos no período após a Constituição de 1988. A necessidade de findar as desigualdades, sem alterar o sistema, se uniu a programas e projetos supranacionais para aceleração do desenvolvimento dos países subdesenvolvidos da América Latina e do Caribe, como proposto pelos documentos do Banco Mundial no ano de 1994⁶⁵. Assim, resolver de modo rápido e estratégico foi a “solução eficaz e eficiente” para obtenção de resultados encontrada pelos governantes, consolidando o projeto de políticas supranacionais em rede, como salientado por Stephen J. Ball (2012).

A partir das análises dos pressupostos de Peri Mesquida, Juliano Peroza, Abdeljalil Akkari (2014), pode-se estabelecer algumas relações entre o período após Constituição e os processos de independência de alguns países do continente africano acerca da elaboração das políticas públicas focais. Para os autores, as políticas públicas

⁶⁵*Prioridades y estrategias para la educación: examen del Banco Mundial (1994).*

focais não romperam com os ciclos de opressão e de colonização, sendo necessário que os movimentos, os grupos, os atores sociais imergissem nas suas reais necessidades e lutassem por políticas públicas ampliadas, e não apenas por sua independência ou pelo fim dos regimes autoritários de governo.

Os processos de independências em Guiné-Bissau, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Moçambique, nas décadas de 1960, 1970 e 1980, trazidos por Mesquida, Peroza, Akkari (2014), grosso modo, têm similitudes com os processos de retomada democrática no Brasil. Se, por um lado, havia a necessidade de liberdade de países colonizadores, por outro lado, havia a necessidade de romper com o autoritarismo do regime militar, que “colonizou” os direitos civis por vinte anos, e a década de 1990 poderia ter sido a década de libertação, mas as políticas públicas se mantiveram colonizadas, como será discutido mais adiante.

Retomando o que Cavalcante (2016) pontuou, o enfraquecimento das reivindicações não trouxe melhores condições para o desenvolvimento social do país, pois, ainda fazendo analogia com as proposições de Paulo Freire (1984), os indivíduos passam pelas ideologias das classes hegemônicas e por ela são atravessados, de forma que se unem à ideologia dominante, deixam de reivindicar suas necessidades, negando suas culturas, esquecendo das transformações que podem ocorrer nos ambientes por eles frequentados.

Nesse sentido, mesmo com as manifestações e com os movimentos sociais, a retomada da democracia na década de 1980 não foi suficiente para efetuar mudanças nas condições de exclusão sociais, bem como não trouxe o desvencilhamento das condições classistas, pois as “bases” não interiorizaram que as mudanças devem iniciar por aqueles que estão na linha de frente do desenvolvimento social e econômico. Para Mesquida, Peroza, Akkari (2014), a educação mostra-se como essencial na reorganização política do Estado. A realidade social suscita o que seria ensinado nas instituições. Os autores, citando Paulo Freire (1984), reafirmaram a necessidade de a leitura de mundo preceder a leitura das palavras, já que é na cultura, na essência do povo que se encontram as reais necessidades para formulação de políticas públicas.

A década de 1990 foi marcada pelas reformas, reorganizações e reestruturações nas instituições públicas, as quais foram lideradas pelos opositores, como pontou Boscatti (2010), para quem, ainda, a contrarreforma em relação à seguridade social e inclusão social se intensificou com a eleição de Fernando Collor de Melo à presidência do Brasil.

A primeira eleição direta após a redemocratização aconteceu em 1989, sendo que o primeiro turno ocorreu no dia 15 de novembro, e o segundo turno, em 17 de dezembro. Disputaram as eleições os seguintes candidatos: Fernando Collor de Mello (Partido de Reconstrução Nacional [PRN]), Luís Inácio Lula da Silva (Partido dos Trabalhadores [PT]), Leonel Brizola (Partido democrático Trabalhador [PDT]), Mário Covas (Partido da Social Democracia Brasileira [PSDB]) e Paulo Salim Maluf (Partido Democrático Social [PDS]). Desse primeiro pleito, foi eleito Fernando Collor de Mello, com 35 089 998 de votos, tornando-se o primeiro presidente eleito de acordo com as prerrogativas da nova Constituição Federal. Na concepção de Boscatti (2010, p. 22), a eleição de Collor trouxe dois entraves à política social:

[...] a desfiguração dos direitos sociais, que visava postergar a concretização dos direitos estabelecidos pela CF, e a desorganização burocrática das políticas sociais, da qual se fez presente a omissão do governo federal na coordenação do processo de descentralização das políticas sociais.

Assim, para a consolidação do projeto neoliberal em território brasileiro, seria necessário que o governo federal intensificasse a descentralização e a desconcentração/desregulamentação das políticas sociais, porém o que aconteceu foi a omissão do governo federal às reformas e descentralizações do Estado. Além disso, ocorreram problemas fiscais, de má gestão, de corrupção, de forma que Fernando Collor de Mello foi perdendo prestígio, sobretudo após as acusações de corrupção em sua campanha eleitoral. Foram instaurados inquéritos que confirmariam as corrupções, e, em setembro de 1992, a Câmara dos Deputados abriu processo de *impeachment* contra o presidente.

As leituras de Boscatti (2010), Cavalcante (2016) e Draibe (1998) permitem inferir que o processo de *impeachment* de Fernando Collor de Mello foi parte ou possibilitou a instauração do projeto da Nova Gestão Pública, instaurando, na década 1990, o modelo de administração gerencial, o que talvez não seria posto em prática caso Fernando Collor de Mello não renunciasse e permanecesse à frente do governo federal.

Embora Brasílio Sallum Jr.; Guilherme Stolle Paixão Casarões (2011) tenham afirmado que as motivações para o *impeachment* de Fernando Collor foram questões históricas e políticas, não tendo havido, até atualidade, uma resposta precisa ao processo em questão, é unânime, nas discussões acadêmicas e não acadêmicas, que a corrupção ativa praticada pelo ex-presidente é que levou a tal situação. Marcus Vinicius Comenale Pujol (2017) pontuou que Fernando Collor de Mello foi retirado da presidência por ter

praticado patrimonialismo, excluindo de seu governo os preceitos da democracia. Sallum Jr. e Casarões (2011, p. 164) destacam:

Em maio de 1992 Collor foi acusado por seu irmão de associação em esquema de corrupção gerenciado pelo tesoureiro de sua campanha eleitoral. Em seguida, formou-se uma Comissão Parlamentar de Inquérito que confirmou seu envolvimento. Em setembro, a Câmara dos Deputados autorizou por ampla maioria a abertura do processo de impeachment, em meio a uma onda de manifestações populares que demandavam isso do Congresso. Em dezembro, o Senado Federal aprovou o impeachment do presidente e o baniu da vida pública por oito anos. Também isso foi comemorado como sinal de força da democracia brasileira.

As reivindicações populares pelo *impeachment* reacenderiam as discussões acerca das especificidades da democracia, que havia sido retomada pela Constituição de 1988. Para Norberto Bobbio (1982), a democracia é um conjunto de regras, as quais a sociedade e governos precisariam conhecer, assim como trilhar seus caminhos, para obtenção do Estado Democrático.

Sendo assim, pode-se afirmar que a saída de Fernando Collor de Mello pode ser considerada como a validação dos princípios democráticos contidos na Constituição de 1988, impedindo que o patrimonialismo⁶⁶ se tornasse comum nas formas de governos após a ditadura militar. Ainda que o processo de *impeachment* de Fernando Collor de Mello tenha sinalizado a luta pela democracia e contra o patrimonialismo, ainda na atual conjuntura, percebe-se a ocorrência de vários atendados antidemocráticos a favor do patrimonialismo. Com isso, as reivindicações populares, no final da década de 1980 e início da década de 1990, foram diluídas e se perdendo ao longo do tempo.

A democracia na sociedade brasileira encontra-se em constantes transformações e readequações, e não pode ser compreendida apenas como direito eleitoral para a escolha dos representantes governamentais, como pensado por boa parte da sociedade civil; a democracia deveria ser compreendida como o conjunto de direitos e deveres da sociedade civil e da sociedade política, que se interseccionam para a formação do Estado Democrático de Direito.

Com a renúncia de Fernando Collor de Mello, assumia a presidência, em 1992, seu vice, Itamar Franco, que iniciou o mandato oficial como Presidente da República em 29 de dezembro de 1992. A responsabilidade que recaiu sobre esse governo foi de redefinição das diretrizes econômicas e sociais visando à retomada do crescimento

⁶⁶ Patrimonialismo: gestão das instituições, via interesses particulares (HOLANDA, 1995).

brasileiro, e, para que isso ocorresse, as políticas públicas deveriam orbitar as flexibilizações e as focalizações, como destaca Cláudio Salvadori Dedecca (2001). Nota-se, pois, que o Presidente da República assumiu o Brasil em meio uma crise multidimensional.

No ano de 1993, foram iniciados programas de estruturação de políticas públicas para conter a alta da inflação e a tentativa de inserção do Brasil no mercado mundial, utilizando-se dos fatores da mundialização do capital. Na perspectiva de Marcus Ianoni (2009), a alternativa encontrada seria a reforma política para superação dos desafios e dilemas nacionais. O governo Itamar Franco estava imerso nas expectativas dos sistemas internacionais, logo, o presidente teve como alternativa concordar com as mudanças profundas no sistema econômico e político, sugeridas pelo Banco Mundial e pelo Fundo Monetário Internacional, como salientado por Pablo Gentili (2013).

Ianoni (2009) afirmou que a primeira e grande reforma ocorrida nesse governo foi a monetária e cambial de julho de 1994, quando foi lançado o Plano Real. O Plano Real, criado na gestão de Fernando Henrique Cardoso como Ministro da Fazenda do governo Itamar Franco, seguiu tendências mexicanas e argentinas para combater a hiperinflação, resultando na integração internacional da economia brasileira. Para Ianoni (2009, p. 147), o Plano Real refunda “[...] o poder, um novo Estado brasileiro pós-nacional-desenvolvimentista”. Assim, o Plano Real diferenciava-se dos modelos implementados na América Latina, pois foi criada a Unidade Real de Valor (URV), que auxiliaria na transição do Cruzeiro Real para o Real, que passaria a ter as seguintes especificidades:

Uso da taxa de câmbio como instrumento de combate à inflação;
 Abertura da economia às importações, por meio da drástica redução das barreiras tarifárias e não-tarifárias;
 Abertura financeira externa, com a adoção inclusive de políticas de estímulo à entrada de capitais externos de curto prazo;
 Medidas de desindexação da economia;
 Ajuste fiscal e austeridade monetária;
 Venda de empresas públicas. (BATISTA JR., 1996, p. 130).

Conforme Ianoni (2009), a crise que levou à reforma monetária e cambial iniciou na década de 1980 com dualidades. De um lado, estavam aqueles que defendiam o nacional-desenvolvimentismo; do outro lado, estavam aqueles que defendiam a perspectiva neoliberal. Com a ascensão da nova política monetária e cambial, ocorreu no Brasil a aceitação total das especificidades das políticas supranacionais.

Ainda de acordo com Ianoni (2009), os objetivos do Plano Real seriam facilitar o desenvolvimento econômico, a geração de empregos e a justiça social. Dedecca (2001), Batista Jr. (1996) e Ianoni (2009), porém, observaram que apenas com a troca da moeda não foi possível atingir os níveis de equidade social como inicialmente proposto pelos governantes da época, assim como a necessidade de equidade posta na Constituição de 1988.

Fernando Henrique Cardoso foi o quarto Ministro da Fazenda do governo Itamar Franco e foi responsável pela equipe que criou o Plano Real, ganhando prestígio entre os economistas, pois propôs reformas que contemplaria a todos, empresários, industriais e outros setores da iniciativa privada. Após a consolidação do Plano Real, no intuito de continuar as reformas nos modelos administrativos, na política institucional e nos modelos econômicos, FHC se candidatou à presidência do Brasil, sendo eleito com mais de 34 milhões de votos, em outubro de 1994.

Fernando Henrique Cardoso, foi o segundo presidente do Brasil eleito pelo voto direto, após a Constituição de 1988, e o primeiro reeleito em 1998. De acordo Ianoni (2009), as incertezas em relação à condução do Plano Real foram consideradas como motivo da eleição de FHC, pois, com ele na presidência, as sociedades civil e política compreenderam que as proposições e os objetivos do Plano Real estariam validados, visando à diminuição da inflação. Portanto, FHC permaneceu na presidência do Brasil, consolidando o Plano Real e realizando reformas políticas e institucionais, até o ano de 2002.

O governo FHC ficou conhecido como o governo de estruturação e do aprofundamento do neoliberalismo no Brasil, que alinhou as políticas nacionais às políticas supranacionais, fortalecendo as medidas e as demandas do Consenso de Washington, e podendo ser considerado o inaugurador do modelo Estado em rede⁶⁷, o que Fernando Luiz Abrucio (1998) chamou de novo paradigma administrativo global.

Para fortalecer o Estado e as políticas públicas em rede, o governo FHC se alinhou ao Consenso de Washington (1989), que salientou o ajuste fiscal, a redução do tamanho do Estado, as privatizações, as aberturas comerciais, o fim das restrições aos capitais estrangeiros, as aberturas financeiras, as desregulamentações, a reestruturação dos

⁶⁷ Estado em rede: termo utilizado por Ball na obra: Educação Global S.A.: novas redes de políticas e o imaginário neoliberal. Estado em rede designa-se a elaboração de políticas supranacionais a partir de uma única perspectiva mercantil, no caso a neoliberal, ou seja, um Estado que produz políticas e governa a todos, atendendo as especificidades neoliberais.

sistemas previdenciários, o investimentos em infraestruturas básicas e a fiscalização dos gastos públicos a distância (NOVAES, 2008), evidenciando a internacionalização da política.

Além disso, o governo FHC teve como objetivo redefinir o papel do Estado e constituir um modelo pós-burocrático;

[...] surgia naquele momento não só um Estado com menos recursos, mas um Estado nacional com menos poder. Para enfrentar essa situação, o aparato governamental precisava ser mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas. Propunha-se, assim a construção de uma nova burocracia. (ABRUCIO, 1998, p. 177).

Essa nova burocracia começaria a ser implementada no Brasil durante os anos de 1990, com as reformas no modelo administrativo, e os responsáveis por funcionalizar a nova burocracia no novo modelo administrativo foram os agentes institucionais.

As reformas ocorridas nos países latinos durante a década de 1990 foram comandadas por equipes de pessoas que tinham experiências nos setores privados, assim como fora feito na Inglaterra (Dereck Rayner) e nos Estados Unidos (Osborne e Gaebler), na década de 1970. “[...] o modelo gerencial, importado da iniciativa privada foi o fio condutor das reformas [...]” (ABRUCIO, 1998, p. 179).

No Brasil, a Reforma Estatal foi comandada pelo então Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, valendo ressaltar que as duas e impactantes reformas realizadas na década de 1990 foram idealizadas e realizadas por pessoas que ocuparam cargos de ministros. Em 1995, ainda no primeiro mandato de FHC, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que propunha técnicas gerenciais como solução para os problemas do setor público (ABRUCIO, 1998, p. 180),

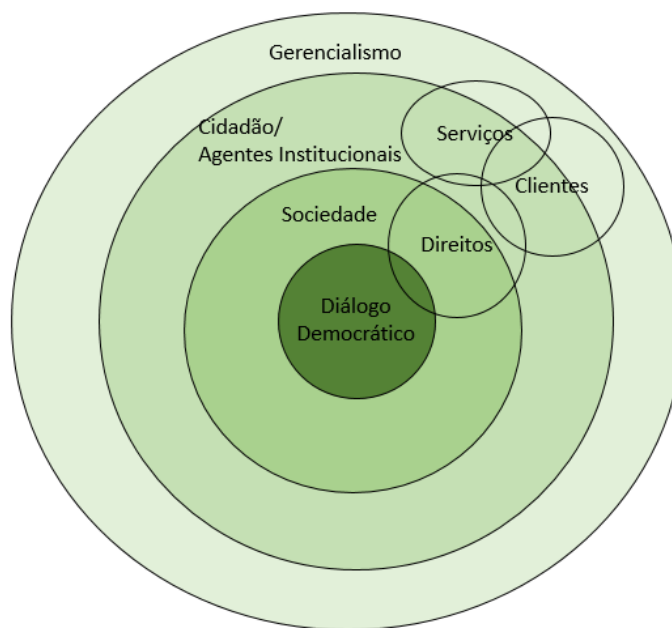
Na concepção de Abrucio (1998) e Paes de Paula (2005), as técnicas gerenciais ou modelos administrativos gerenciais considerados orgânicos não foram implantadas no Brasil, e, a partir das análises do referencial teórico, pode-se afirmar que, no país, as técnicas gerenciais estiveram relacionadas ao desenvolvimento de políticas públicas baseadas em processos e nas especificidades da eficiência e da eficácia do setor público, ou seja, mais ações rápidas, flexíveis, para atender quantidades expressivas de pessoas sem gerar gastos às instituições públicas. No tópico a seguir, serão apresentadas algumas políticas públicas destinadas às reformas e reestruturações estatais ocorridas na década de 1990.

5.1.1 Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

Neste tópico, serão brevemente analisadas as reformas das instituições públicas, a partir da institucionalização do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), desenvolvido e implementado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), cujo ministro foi Luiz Carlos Bresser Pereira.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), em suas páginas iniciais, expôs, como objetivo principal, a implantação do novo modelo de gestão dessa reforma administrativa. O novo modelo, baseado na eficiência e na eficácia, foi considerado moderno para a gestão pública pelo governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), que interconectou as percepções gerenciais e as percepções democráticas.

Foi chamado de diálogo democrático o diálogo “[...] entre o Estado e a sociedade que se definem as prioridades a que o Governo deve ater-se para a construção de um país mais próspero e justo” (BRASIL, 1995, p. 13). Foi estabelecido para facilitar a junção da sociedade civil e da sociedade política para as tomadas de decisões e para elaboração de políticas públicas, porém a gestão desse diálogo democrático entre os pares se daria na dimensão do Gerencialismo, ou seja, as implementações e a gestão dos diálogos entre a sociedade civil e a sociedade política aconteceriam no âmbito gerencial, como representado na Figura 2.

Figura 2 – Gerencialismo

Fonte: Elaboração da autora.

É possível notar que a redefinição do Estado ocorreria nos ditames empresariais, com foco nos resultados e no controle a distância das unidades menores. As descentralizações ensaiadas em décadas anteriores aconteceram de modo intenso na década de 1990, assim, os agentes institucionais assumiram funções de gerentes, prestando contas de modo constante aos órgãos superiores e racionalizando suas ações. Frente a isso, a concentração de poder ainda permaneceu ligada ao Estado, no entanto, as tentativas de práxis democráticas ou de simulacros democráticos foram oportunizados pelo Gerencialismo nas unidades estatais, como apontado por Silva Júnior e Sguissardi (2020, p. 83):

[...] modernização (ancorada na eficiência), dos setores do Estado (núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não exclusivos e competitivos, e produção de bens e serviços para o mercado), de propriedade (estatal, privada e pública não estatal) e de modelos de administração pública (patrimonialista, racional-burocrático e gerencial). Destaca-se ainda a valorização da administração privada, a descentralização, a autonomia, mas com controle (centralizado) por resultados.

De acordo com as informações contidas no Plano Diretor (1995), o Estado brasileiro enfrentava problemas diante da necessidade de modernização dos modelos administrativos públicos e de implementá-los, devido à ineficiência e rigidez estrutural do aparelho do Estado. Na tentativa de superar a inflexibilidade e a ineficiência, foi

proposta como modelo de gestão a participação da sociedade civil nas tomadas de decisões, garantindo “[...] controle direto da administração pública pelos cidadãos, principalmente a nível local, é uma nova forma de defender a coisa pública” (BRASIL, 1995, p. 20).

Além disso, no governo FHC, o cidadão foi considerado cliente, tendo reservado a garantia de todos os serviços prestados pelo Estado. É interessante notar que a perspectiva gerencial aplicada no Estado na década de 1990 transformou os cidadãos em clientes e os direitos, em serviços prestados pelo Estado:

[...] 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).

Paes de Paula (2005) apresentou as concepções e as motivações para Bresser-Pereira implementar o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Segundo a autora, Bresser-Pereira compreendia que o Estado brasileiro, na década de 1990, não atendia as necessidades dos diferentes setores sociais e econômicos, sendo necessário reformular a política institucional e a administração pública brasileira. João dos Reis Silva Júnior e Valdemar Sguissardi (2020) acrescentaram que a proposta de Bresser-Pereira era reconstruir o Estado de acordo com as especificidades da mundialização do capital.

Para Bresser-Pereira (1998), a Reforma Estatal alternaria a centralização e a descentralização, e as competências administrativas do Centro (centralizações) e a autonomia dos órgãos, organizações e instituições públicas (descentralizações) estariam fortalecidas pelos contratos de gestão. “[...] o núcleo estratégico deverá capacitar-se para definir e controlar, e as agências executivas e organizações sociais, aprender a executar” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 206).

A reforma estatal deveria seguir as tendências neoliberais e as particularidades do Gerencialismo empresarial, uma vez que “[...] a administração pública gerencial se inspira na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última” (BRASIL, 1995, p. 21). Inspirado no setor empresarial, o setor público deveria ser reconhecido pela sua qualidade e pela sua eficiência para a produção de resultados.

De acordo com Silva Júnior e Sguissardi (2020), Luiz Carlos Bresser-Pereira e os demais responsáveis pelas reformas e pelas reestruturações das instituições públicas e do

Estado afirmaram que a Constituição de 1988 não levou em consideração a crise fiscal e fixou o Regime Jurídico do Funcionalismo público federal, assim tornando a administração pública menos flexível e com mais custos ao Estado. Frente às transformações econômicas e nos modelos administrativos que primaram pela eficiência e pela diminuição do gasto público na década de 1990, Bresser-Pereira organizou a reforma estatal, diferente das proposituras da Constituição de 1988, sendo necessário desenvolver planos e estratégias para contemplação dos anseios do Estado apenas regulador da década de 1990.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), publicado em 1995, segundo Maria de Fátima Cóssio e Susana Schneid Scherer (2019), teve como estratégias as privatizações, as terceirizações e as publicizações dos resultados obtidos pelas instituições, intensificando os usos do modelo gerencial para resolução dos problemas da administração pública, além de transferir ao setor privado os serviços sociais e científicos tradicionalmente prestados pelo Estado. Por essas características, nota-se que o documento em questão se revelou expressão máxima do Gerencialismo para condução dos órgãos públicos no Brasil na década 1990.

Na concepção do então ministro Bresser-Pereira (1998), o setor público não oferecia a qualidade dos serviços como a iniciativa privada. Além disso, a burocracia da administração pública vigente atrapalhava o desenvolvimento de ações gerenciais, e, conforme Fernando Luiz Abrucio (1998), para que as preposições de Bresser-Pereira fossem implementadas, a sociedade civil passaria a ser considerada como consumidora de políticas públicas, e estas, por sua vez, deveriam ser de qualidade.

Nesse sentido, os sujeitos, sobretudo os agentes institucionais, deveriam contribuir com os órgãos públicos, para que estes arrecadassem verba, maximizassem seus lucros, na tentativa de, cada vez mais, oferecer políticas “ótimas” a serem consumidas. O acompanhamento ou o controle da produção de políticas públicas eficazes, eficientes e efetivas seria feito a distância pelos órgãos superiores dos agentes institucionais e dos gerentes institucionais. Para além da oferta de políticas e ações otimizadas e racionalizadas, segundo Silva Júnior e Sguissardi (2020), as práticas ou ações dos agentes institucionais deveriam oferecer uma relação ótima entre a qualidade e o custo dos serviços públicos.

O ministro Bresser-Pereira apontou que os modelos administrativos públicos brasileiros precisariam de modernizações, sobretudo as modernizações da política social-neoliberal, ou seja, precisariam se alinhar com as propostas neoliberais Nesse sentido,

Bresser-Pereira afirmava que os presidentes anteriores a Fernando Henrique Cardoso (FHC) não preencheram o vácuo político, não estabilizaram a economia e não desburocratizaram⁶⁸ a administração pública, salientando que a modernização da administração pública no Brasil só foi possível com o governo FHC (BRASIL, 1995).

Para a reconstrução do Estado, seguindo o modelo de Estado social-neoliberal (CÓSSIO; SCHERER, 2019) que atenderia às demandas da sociedade civil, seria adequado o estabelecimento do modelo contratual nos serviços públicos. Na concepção dos reformistas políticos da década de 1990, os contratos entre Estados, instituições públicas e iniciativa privada ocorreram para o fornecimento de serviços públicos de “qualidade”, sendo esse um dos pressupostos do modelo de gestão neoliberal. Esses contratos de gestão seriam firmados entre o setor público e o setor privado, com fins e sem fins lucrativos, entre as unidades menores descentralizadas, os prestadores de serviços e os próprios consumidores das políticas públicas. Para José Carlos Rothen, Géssica Priscila Ramos e Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes (2020), as efetivações das políticas públicas aconteceriam com os contratos firmados entre a iniciativa privada e o Estado, por meio dos contratos de gestão.

Assim, na perspectiva de Abrucio (1998), surgiria a nova estrutura de pluralismo institucional, e as ações e políticas públicas não seriam mais concentradas no Estado. Esse modelo de contratualizações foi proposto pelo Plano Diretor (1995), aliado às complementações do mercado para a diminuição das desigualdades, pois

Dada a crise do Estado e o irrealismo da proposta neoliberal do Estado mínimo, é necessário reconstruir o Estado, de forma que ele não apenas garanta a propriedade e os contratos, mas também exerça seu papel complementar ao mercado na coordenação da economia e na busca da redução das desigualdades sociais. (BRASIL, 1995, p. 55).

Além do pluralismo institucional suscitado pelo Plano Diretor, o governo primou pela internacionalização da política econômica brasileira, assim como a absorção de políticas públicas supranacionais, suscitando também, durante a década de 1990, a utilização das singularidades gerenciais na administração pública.

⁶⁸ O processo de desburocratização da administração pública no Brasil começou oficialmente com a implantação, no ano de 1979, do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional da Desburocratização (PrND), que tinham Hélio Beltrão como ministro e autor. Esse ministério permaneceu ativo até o ano de 1986. De acordo com as informações do PDRAE (1995), as ações para a desburocratização da administração pública foram interrompidas pelas discussões em torno da retomada da democracia no Brasil, sendo a Constituição de 1988 a garantidora da burocratização da administração pública: “Constituição de 1988, um retrocesso burocrático sem precedentes” (BRASIL, 1995, p. 22).

As recomendações do Banco Mundial ao Estado brasileiro, no período, foi a restrição da atuação do Estado. Após a elaboração do Plano Diretor, foi aprovada e promulgada a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, conhecida como emenda da reforma administrativa e da eficiência, aprovada na Câmara dos Deputados e no Senado.

Art. 37 - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

§ 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I - o prazo de duração do contrato;

II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III - a remuneração do pessoal.

[...]

Art. 241 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos. (BRASIL, 1998, p. 11).

Ressalta-se que o Gerencialismo no Brasil foi institucionalizado com essa Emenda Constitucional, de modo que as políticas públicas poderiam ser transferidas à iniciativa privada, por meio de contratualizações com o terceiro setor e as instituições públicas descentralizadas. O Estado apresentaria, os setores que necessitariam de políticas públicas e ações contundentes, e a iniciativa privada apresentaria projetos, planos de ações e programas para suprir as lacunas do setor público, firmando contratos para execuções dos planos.

Além disso, a Emenda Constitucional nº 19, de acordo com Paes de Paula (2005), oportunizou aos setores públicos a criação de programas para controle e avaliação dos serviços prestados pelos agentes institucionais, sendo criados os Programas de Qualidade e Participação e o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios, com especificidades empresariais e mercadológicas para mensuração dos níveis de desempenho dos agentes institucionais e dos níveis de satisfações dos clientes, estimulando o trabalho em equipe a partir da cooperação e da participação entre os agentes institucionais. Portanto, o Gerencialismo no Brasil se consolidou a partir da

[...] administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado. (PAES DE PAULA, 2005, p. 130-131).

Ao longo dos anos, a Nova Gestão Pública, ou o modelo gerencial no , foi aprimorada a partir dos “3 Es” (Economia, Eficiência, Eficácia), como detalhado por Amar e Berthier (2007), uma vez que os interesses da esfera pública devem emanar dos interesses individuais, e, para atender às prerrogativas individuais, se fariam necessárias privatizações, maior flexibilidade e descentralização de unidades administrativas, pois, com as descentralizações, melhor seriam as avaliações do desempenho dos agentes institucionais, que foram encarregados de efetivar as políticas públicas.

Assim, não houve, no Brasil, a implantação do Gerencialismo puro, ou Gerencialismo clássico. Para Abrucio (1998), ocorreu uma junção dos modelos gerenciais e dos modelos antiburocráticos (*Consumerism; Public service orientation*) para compor o Gerencialismo brasileiro, que assumiu a contratualização, as avaliações dos desempenhos, as racionalizações para obtenção da eficiência, da eficácia e da efetivação de resultados ótimos.

O Gerencialismo puro aplicado ao sistema público teve início nos Estados Unidos, após a publicação do artigo “The Study of Administration”, de Woodrow Wilson, em 1887. Contudo, nos EUA, o federalismo norte-americano compareceu como empecilho, visto que foi adotado um modelo híbrido que ressaltava as especificidades da eficiência e da democratização. O Gerencialismo puro, de acordo com Abrucio (1998), foi implementado na Grã-Bretanha e na Nova Zelândia.

Na Grã-Bretanha, a partir de 1979, sobretudo na Inglaterra, como já mencionado os funcionários públicos foram divididos em baixo e alto escalões, respectivamente, aqueles que pensavam as políticas públicas e aqueles que as colocavam em práticas. No Gerencialismo puro da década de 1960, os indivíduos foram considerados apenas contribuintes, e os servidores públicos tiveram que desenvolver ações flexíveis para a criação de novas regras administrativas visando aumentar a eficiência e a arrecadação governamental, a partir das reformas estatais (ABRUCIO, 1998). Essas transformações para atender o novo modelo de administração pública, pode ser verificado no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Resposta à crise do modelo burocrático inglês (Whitehall)

| Gerencialismo Puro | <i>Consumerism</i> | <i>Public service orientation</i> | <i>Gerencialismo no Brasil</i> |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---|
| Economia/Eficiência (produtividade) | Efetividade/Qualidade | <i>Accountability/Equidade</i> | Eficiência/Efetividade/ <i>Accountability</i> |
| <i>Tax payers</i> (contribuintes) | Clientes/Consumidores | Cidadãos | Contribuintes/Consumidores/Cidadão |

Fonte: Adaptado de Abrucio (1998, p. 181).

Na Grã-Bretanha, assim como nos Estados Unidos e no Brasil, as fundamentações teóricas que abrangeram o Gerencialismo foram fundidas em uma única, e, com o passar dos anos, sobretudo com aparecimento das novas reformas nas instituições públicas, os indivíduos que deveriam ser apenas contribuintes se tornaram clientes e foram tardiamente considerados cidadãos com direitos.

A partir das leituras realizadas e analisando a história da política econômica no Brasil desde a década de 1960, é possível afirmar que os indivíduos estiveram nas duas dimensões apresentadas no Quadro 5, assim como as políticas públicas estiveram ora restritas à produtividade (desenvolvimentismo), ora à efetividade (qualidade da mão de obra ofertada ao mercado), e ora à *accountability* (prestação de contas de todas as políticas implantadas). O Gerencialismo no Brasil, durante as décadas de 1960, 1970 e 1980, foi se modulando e se consolidando, permitindo que, nos anos 1990, houvesse a consagração do Gerencialismo e da qualidade total, seguindo as três correntes apresentadas por Abrucio (1998) para consolidação e validação das políticas institucionais no Estado contemporâneo reformado.

Abrucio (1998) destacou que, nos EUA, foi adotado o modelo híbrido, que utilizava tanto as especificidades da eficiência quanto as necessidades da democratização. Nesse sentido, pode-se afirmar que o modelo gerencial híbrido se assemelha ao que Paes de Paula (2005a) chamou de administração pública societal ou gestão social, em seu artigo “Administração pública brasileira entre o Gerencialismo e a gestão social”, publicado no ano de 2005. Segundo Paes de Paula (2005a), o Gerencialismo foi constituído no decorrer da crise de governabilidade nas décadas de 1960, 1970, 1980 e 1990, durante a reforma do aparelho do Estado com flexibilização do capital e competitividade máximas.

Enquanto a gestão societal teve suas manifestações nas décadas de 1960, 1970 e 1980, com a participação popular na gestão pública e sustentada pelos partidos políticos ou governos considerados oposição à época, as participações dos movimentos sociais na definição de programas e em projetos de governo endossaram o discurso de que seria necessário reformular o Estado para atender às especificidades da população, de modo que, nas décadas posteriores, houve a intensificação da reestruturação constante do aparelho do Estado (PAES DE PAULA, 2005a).

Ainda para Paes de Paula (2005a), os grupos sociais reivindicaram políticas públicas para os setores de transporte, habitação, educação, saúde, saneamento básico, combate ao desemprego e pelo direito à cidadania. As participações populares via manifestações auxiliaram na elaboração de legislações, como já foi mencionado. Essas participações e o envolvimento entre Estado e movimentos sociais poderiam ser considerados possibilidades de existência da gestão societal, caso todas as reivindicações fossem atendidas e a participação popular fosse mantida pelos governos nas décadas posteriores.

Vale frisar que, após as definições acerca da gestão societal feitas por Paes de Paula (2005a), Luiz Carlos Bresser-Pereira publicou um artigo intitulado “Réplica: comparação impossível”, na *Revista de Administração de Empresas*, em 2005. No artigo, Bresser-Pereira (2005) contrapõe Paes de Paula, pontuando que seria impossível equiparar ou comparar a administração pública gerencial, também conhecida como Nova Gestão Pública, com a administração pública societal ou gestão societal, já que o modelo apontado por Paes de Paula (2005a) não viabilizava as reformas estatais necessárias para o desenvolvimento social no Brasil, e que esse tipo de modelo administrativo deveria ser considerado como forma de governo ou regime político.

O conceito de gestão social, na forma como é apresentado no artigo, não é uma forma de organizar e administrar o aparelho do Estado, mas um aspecto da democracia participativa e que um regime [...] O artigo está comparando, portanto, duas coisas muito diferentes: um tipo de administração pública e uma forma de governo ou de regime político. (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 1).

A partir do pontuado por Bresser-Pereira (2005) e por Paes de Paula (2005a), infere-se que a gestão societal poderia ser considerada como a prática implícita do modelo gerencial, que permitiria aos indivíduos terem a sensação de que auxiliavam nas tomadas de decisões, nas resoluções dos problemas organizacionais e/ou institucionais, quando,

na verdade, apenas apontavam as soluções aos problemas, sendo as decisões finais tomadas pelos superiores, no caso, os gerentes.

Além disso, observa-se que, nas instituições de ensino, sobretudo em instituições de ensino de educação básica, essa tentativa democrática corresponde à participação tanto na tomada de decisões como na elaboração de planejamentos e de projetos políticos pedagógicos. Esses planejamentos consistem na elaboração das estratégias para que as metas ou objetivos educacionais sejam atingidos para melhores resultados. No final da década de 1980, muito se debatia sobre a inserção da gestão democrática nas instituições de ensino brasileira; assim, os planejamentos e as discussões nas instituições de ensino foram projetados para ações democráticas, porém, com a ascensão dos pressupostos reformistas no início década de 1990, as especificidades democráticas deram lugar às especificidades participativas, em meio aos novos modelos de administração pública.

No Brasil, como já mencionado na seção anterior, foi utilizada a administração participativa nas instituições públicas, embora, após a promulgação da Constituição de 1988, tenha sido sugerido o uso da gestão democrática. Em ambos os modelos de administração citados, houve a prestação de contas aos órgãos superiores, ou seja, não ocorreu a dissipação dos poderes a todos os agentes institucionais, pois somente os gerentes detinham algum tipo de poder e tomavam as decisões no âmbito local. O discurso era o de que todos estariam participando das tomadas de decisões e das resoluções de problemas, mas, após a intensificação das descentralizações e das reestruturações administrativas, as participações foram consideradas parcelas das prestações de contas e do controle a distância, orientadas pelos gerentes, que, por sua vez, atenderiam às especificidades da governança em rede, conforme destacou Ball (2014) ao citar a governança e as políticas em redes ou supranacionais.

Em termos gerais, governança em rede refere-se ao tratamento de problemas de políticas públicas aparentemente intratáveis - “questões perversas” que “desafiam esforços para delinear seus limites e identificar suas causas” (RITTEL; WEBBER, 1973, p. 167 apud WILLIAMS, 2002, p. 104) – por meio de respostas gerenciais, organizacionais e empresariais “em torno de colaboração, de parceria e de trabalho em rede” (WILLIAMS, 2002). Isto é, um processo de resolução de problemas “compartilhado” que oferece oportunidade para participar no trabalho de governança para maior variedade de atores do que anteriormente. “A promessa de redes políticas e do modo de governança que eles representam é para produzir políticas mais eficazes e legítimas sem descansar sobre a autoridade e as limitações de um único corpo político representativo” (BESSUSSI, 2006, p. 18). Os governantes estão, cada vez mais, “catalisando todos os setores – público, privado e voluntário - em ação para resolver os problemas de sua comunidade” (OSBORNE; GAEBLER, 1992). (BALL, 2014, p. 31).

Sendo assim, é possível afirmar que não há uma administração pública societal, cujas resoluções de problemas e elaborações de políticas públicas ocorreriam em consonância com as necessidades da sociedade civil; o que há é uma governança em rede e o modelo do Gerencialismo, os que utilizam parcerias com a iniciativa privada para resolução de problemas, compartilhamento com os pares das necessidades das instituições para ocorrer minimização dos problemas e maximização dos resultados, isto é, responsabilizavam-se todos pelo desenvolvimento da instituição, porém não chegava aos agentes institucionais o poder, que ficava restrito aos “jogos de poderes particularistas” (BALL, 2014, p. 32), não podendo o poder ser mensurado nas instituições, de forma que não houve a possibilidade de conhecer quais agentes institucionais detinham maiores ou menores poderes.

As responsabilidades dos agentes institucionais ocorreram após as descentralizações administrativas, que operacionalizavam a autonomia desses agentes para que, então, ocorressem as racionalizações, os controles orçamentários, as consciências de custos e as avaliações dos desempenhos, o que desencadearia a estimada eficiência. No entanto, ao passo que os agentes institucionais desenvolveram ações para obtenção de máxima eficiência, criaram ou enrijeceram novas formas burocráticas para atingi-la.

Na concepção de Abrucio (1998), não existem diferenças conceituais entre a administração empresarial e a administração pública, o que vai ao encontro do proposto por Osborne e Gaebler (1992) quando declaram que a administração empresarial precisaria ser posta nas instituições públicas para obtenção de lucros pelo setor. A transposição da administração empresarial à administração pública fez crescer o que Ball (2014) chamou de Estado policêntrico, isto é, o Estado em que as governanças e as políticas públicas foram elaboradas e postas em rede, seguindo as movimentações da eficiência.

Após esse resgate histórico acerca do cenário político brasileiro e das reestruturações administrativas, será feita uma breve análise da situação das Instituições de Ensino Superior (IES), sobretudo as públicas, para verificar como as transformações no âmbito nacional influenciaram no desenvolvimento acadêmico.

5.1.2 A educação superior na década de 1990: breves apontamentos

Posteriormente às crises universitárias dos anos 1980, na década de 1990, de acordo com Carlos Benedito Martins (2000), a educação superior apresentou crescimento tímido, após anos de estagnação nos números de instituições inauguradas e nos números de matriculados em cursos de graduação. O autor chamou a atenção para o crescimento de faculdades isoladas e universidades da dependência privada com fins lucrativos, enquanto as universidades federais não obtiveram crescimentos significativos.

Martins (2000) afirmou que o não crescimento das IFES denunciou a necessidade de revisão do modelo de universidade federal posto. Algumas instituições se apresentaram como centros de pesquisas, enquanto outras se apresentaram exclusivamente como centros de ensino, dificultando o proposto pela Constituição de 1988 quanto à indissociabilidade entre ensino e pesquisa, sendo necessário as IFES terem autonomia para desenvolver suas identidades, seus verdadeiros perfis, e obterem êxitos e crescimentos, tendo em vista que “[...] o essencial é a autonomia possibilitar que as universidades sejam mais transparentes na formulação do seu projeto institucional e de seus reais objetivos” (MARTINS, 2000, p. 45).

No entanto, para J. S. Faro (2017), a autonomia universitária expressa-se por duas faces: a autonomia para facilitar o desenvolvimento da sociedade, na perspectiva humanista e emancipadora, e a autonomia intransferível, que não poderia desfazer do que já fora conquistado, como, por exemplo, a indissociabilidade entre ensino e pesquisa.

Ainda para Faro (2017), no governo de Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Educação, comandado por Paulo Renato Souza, intensificou o processo de privatização do ensino superior, culminando nos conglomerados e nos oligopólios acadêmicos que existem na atualidade, como pontuado por Romualdo Portela de Oliveira (2009). O modelo com que se desenhavam as atividades acadêmicas não seriam mais obrigatoriedade do Estado. As universidades, faculdades e institutos isolados poderiam ser financiadas, franqueadas e geridas pelo capital privado, assim, a autonomia universitária foi, nesse período, subvertida à ação mercantil.

Silva Júnior e Sguissardi (2020) afirmam que, na década 1990, sobretudo após o lançamento do Plano Diretor, no ano de 1998, os propositores do Plano Diretor intentaram que as IFES deveriam se tornar “organizações sociais”, ou seja, propriedades públicas, porém não estatais, por meio da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que dispunha sobre as especificidades para recriação das instituições públicas em organizações sociais, por meio dos contratos firmados com a iniciativa privada. Isso fez com que os debates sobre a temática se intensificassem e a recriação do setor público não estatal estivesse prestes a

se concretizar em vários setores públicos, especialmente na educação. Contudo, não há, nesse período, registros de IFES se tornando organizações sociais, como inicialmente proposto.

O projeto do MARE, embutido no Plano de Reforma do Estado, de transformar as IFES em organizações sociais, se, num primeiro momento, pareceu seduzir os planejadores do MEC, aos poucos, dadas as reações negativas que começaram a se manifestar junto à comunidade acadêmica, tanto das IFES, quanto das IES estaduais paulistas, passou a ser visto com reservas como possível instrumento de reforma da educação superior pública. (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2020, p. 75).

O que se observou foi a ocorrência de programas de contingenciamento dos gastos, o desenvolvimento de estratégias para aumentar a eficiência dos serviços, a racionalização das ações dos agentes institucionais e a implementação de novos modelos de gerenciamento das IFES.

De acordo com Jacques Schwartzman (1996), o governo de Fernando Henrique Cardoso propôs às Instituições Federais de Ensino Superior a racionalização dos gastos, mediante a gestão por fórmulas, equacionando os gastos com pessoal e com custeio. Para que as gestões por fórmulas fossem implantadas e exitosas, as IFES deveriam prestar contas, fornecer todos os dados de recursos humanos e recursos materiais, no entanto, Schwartzman (1996) pontuou que a implantação não ocorreu integralmente, devido à ausência de qualidade dos dados fornecidos pelas IFES. Além disso, segundo Luís Antônio da Cunha (2010), a gestão por fórmulas legitimaria o objetivo do governo FHC em promover a revolução administrativa (administração racional) nas IFES, otimizando o que os agentes governamentais chamaram de ociosidade de recursos humanos e materiais para aumentar o número de vagas e a abertura de cursos noturnos sem onerar o Estado.

Ressalta-se que a administração racional nas IFES também pode ser observada com a tendência ou necessidade de abrir cursos noturnos, pois havia a demanda de mão de obra qualificada para o desenvolvimento industrial, como já salientado na seção anterior. Durante a década de 1990, sobretudo após a publicação do Plano Diretor (1995), os cursos noturnos apresentaram crescimento principalmente nas IFES, de modo que as proposições de racionalização dos recursos financeiros para abertura de cursos noturnos foram exitosas. De acordo com o Censo da Educação Superior (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2000), nas universidades federais, houve aumento de 4,4% no quantitativo de matrículas

em cursos noturnos de graduação, nessa década. Segundo Schwartzman (1996), os cursos noturnos contemplariam a população carente e os estudantes beneficiários dos programas de créditos educativos do Governo Federal, ressaltando que

[...] o estudante carente geralmente precisa trabalhar mais cedo e, portanto, tem menor disponibilidade para os estudos, freqüenta escolas públicas (de mais baixa qualidade) no ensino médio em períodos noturnos e tem ambiente familiar menos propício a atividades de natureza cultural. (SCHWARTZMAN, 1996, p. 32).

O aumento no quantitativo de cursos noturnos não compareceu como o estimado e o esperado pelo governo FHC. Nas IES da dependência privada, com e sem fins lucrativos, o crescimento foi de 4,2%; nas faculdades integradas e nos centros universitários, o crescimento foi de 0,4%, enquanto, nos estabelecimentos isolados, o crescimento foi de 1,1%, totalizando, no período de 1990 a 1998, o crescimento de 5,7%, nas matrículas em cursos noturnos nos estabelecimentos privados. Vale ressaltar que os dados consultados e apresentados pelo INEP, referente à década de 1990 só apresentaram as estatísticas até 1998.

O aumento do número de matrículas impactou, diretamente no gerenciamento das IES, sobretudo das universidades federais, pois, como pontuado por Schwartzman (1996), Cunha (2010) e Silva Júnior e Sguissardi (2020), no governo FHC, houve a tentativa de oferecer às IFES amplas liberdades de gerenciamento financeiro, falseadas de autonomia universitária, assim, os repasses de verbas para aumento de salários e contratação de servidores só ocorreriam em consonância com o número de estudantes, de docentes e de técnicos administrativos, e com seus desempenhos. Além disso, a produtividade acadêmica passou a ser outro fator no indicador de desempenho das IFES. Dessa maneira, a gestão ou financiamento por fórmulas teve seu início no governo FHC, sendo gradualmente implantada nos governos subsequentes. O quantitativo de estudantes matriculados em cursos presenciais de graduações na década de 1990 está descrito na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução da Matrícula por Dependência Administrativa Brasil – 1980-1989

| Ano | Total | Federal | Estadual | Municipal | Privada |
|------|-----------|---------|----------|-----------|-----------|
| 1990 | 1 540 080 | 308 867 | 194 417 | 75 341 | 961 455 |
| 1991 | 1 565 056 | 320 135 | 202 315 | 83 286 | 959 320 |
| 1992 | 1 535 788 | 325 884 | 210 133 | 93 645 | 906 126 |
| 1993 | 1 594 668 | 344 387 | 216 535 | 92 594 | 941 152 |
| 1994 | 1 661 034 | 363 543 | 231 936 | 94 971 | 970 584 |
| 1995 | 1 759 703 | 367 531 | 239 215 | 93 794 | 1 059 163 |
| 1996 | 1 868 529 | 388 987 | 243 101 | 103 339 | 1 133 102 |
| 1997 | 1 945 615 | 395 833 | 253 678 | 109 671 | 1 186 433 |
| 1998 | 2 125 958 | 408 640 | 274 934 | 121 155 | 1 321 229 |
| 1999 | | | | | |

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2000, p. 19).

Durante sete anos da década de 1990, o total do número de matrículas nas IFES foi de 3 223 807, enquanto o número total de matrículas nas dependências privadas foi de 9 438 564. As matrículas na educação superior tiveram um crescimento de 33,27% em todas as universidades brasileiras no período de 1991 a 1998. Comparando o mesmo período apenas na dependência privada com fins lucrativos, o crescimento foi de 33,40%. Logo, observa-se que o crescimento do número de matrículas nas IES privadas foi maior que o total, em oito anos. O que se ressaltou, nesse período, foi a expansão no número de matrículas feitas na dependência pública municipal, que atingiu o percentual de 49,96 %, como pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2 – Crescimento e decréscimos em percentuais anuais no número de matrículas

| Ano | Total | Federal | Estadual | Municipal | Privada |
|--------------|--------|---------|----------|-----------|---------|
| 1990 | | | | | |
| 1991 | 1,62% | 3,65% | 4,06% | 10,55% | -0,22% |
| 1992 | -1,87% | 1,80% | 3,86% | 12,44% | -5,54% |
| 1993 | 3,83% | 5,68% | 3,05% | -1,12% | 3,87% |
| 1994 | 4,16% | 5,56% | 7,11% | 2,57% | 3,13% |
| 1995 | 5,94% | 1,10% | 3,14% | -1,24% | 9,13% |
| 1996 | 6,18% | 5,84% | 1,62% | 10,18% | 6,98% |
| 1997 | 4,13% | 1,76% | 4,35% | 6,13% | 4,71% |
| 1998 | 9,27% | 3,24% | 8,38% | 10,47% | 11,36% |
| 1999 | | | | | |
| Total | 33,27% | 28,61% | 35,58% | 49,96% | 33,40% |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2000, p. 19).

Esse despontamento das IES do setor privado foi intensificado após a institucionalização do Programa de Crédito Educativo (CREDUC), em 1992. O CREDUC foi criado em 1975, para oferecer aos estudantes “[...] o pagamento de mensalidades e o custeio de despesas durante o desenvolvimento do curso de graduação” (BRASIL, 2021, n. p.). Em 1993, esse programa passou por alterações e passou a ser custeado pelo Fundo de Assistência Social, cujo financiamento foi gerado pela Loteria Federal.

Em 1992, a Lei nº 8.436 institucionalizou o programa, garantindo que “[...] 30% da renda líquida das loterias e dos prêmios não procurados seriam destinados ao programa” (BRASIL, 2021, n. p.). Em 1996, as bolsas de estudos foram destinadas para pagamentos de mensalidades dos estudantes “carentes” em instituições privadas. Assim, o crescimento nas matrículas em IES do setor privado pode ter relação com a institucionalização do CREDUC e das políticas públicas de crédito estudantil ao setor privado.

Para Carlos Benedito Martins (2000), o crescimento da educação superior na década de 1990 não deveria ter sido diferente do ocorrido no período após a Reforma Universitária de 1968, pois, na década de 1970, houve o crescimento da educação

superior, sobretudo nas dependências privadas com fins lucrativos. De acordo com Martins (2000), tal crescimento necessitou de fiscalização, a fim de evitar a proliferação de instituições sem qualidade, pois o Estado deveria alinhar as políticas de expansão com os padrões de qualidade.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a sugestiva de Martins (2000) vai ao encontro das especificidades do Gerencialismo, e, para obtenção da eficiência e da qualidade nos resultados, houve a necessidade de construção de processos avaliativos para acompanhar e avaliar todo o processo formativo nas instituições brasileiras. A avaliação da educação superior, conforme Gladys Beatriz Barreyro e José Carlos Rothen (2008), teve registros ainda na década de 1980, via propostas e programas de avaliação para reformulação do sistema de educação superior:

“Programa de Avaliação da Reforma Universitária” (1983), o relatório da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior “Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira” (1985), o “Relatório do Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior” (1986). (BARREYRO; ROTHEN, 2008, p. 132).

Ainda para Barreyro e Rothen (2008), o Programa de Avaliação da Reforma Universitária tentou realizar uma investigação sistemática de todo o sistema da educação superior no Brasil, incluindo universidades públicas e privadas. Já a proposta “Uma nova política para Educação Superior Brasileira” propunha avaliar a fim de reformular a educação superior, já atendendo às especificidades do período de redemocratização, que, para Barreyro e Rothen (2008), iriam além da redemocratização e tornavam o sistema brasileiro de educação superior mais flexível para atender às especificidades do mercado. O Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior foi criado para que ocorressem as análises e avaliações necessárias para a reestruturação da educação superior brasileira ainda na década de 1980. Esse grupo tinha como função executar a Reforma Universitária, que, de acordo com Barreyro e Rothen (2008), não ocorreu – devido à crise nas IFES do final da década de 1980 – como proposto pela Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior.

Após essa breve contextualização acerca da avaliação e da tentativa de reestruturação da educação superior no Brasil, observa-se que a década de 1990 foi dedicada à institucionalização da avaliação essencial para o gerenciamento e desenvolvimento das IES e da prestação de contas aos órgãos de controle e à sociedade, ao passo que, na década anterior, a avaliação mesclava-se com as propostas de

reformulações e com as propostas políticas supranacionais para o desenvolvimento da educação.

Assim, em 1993, foi criada a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, que estabeleceria as diretrizes para avaliação institucional das universidades brasileiras (BARREYRO; ROTHEN 2008). Essa avaliação consistiria em analisar a qualidade acadêmica, a melhoria dos planejamentos, a gestão universitária e a prestação de contas à sociedade, de acordo com Maria Fernanda Arraes Lopes (2019). A mensuração do desempenho acadêmico das IES privadas e públicas, em 1996, iniciou-se com a aplicação do antigo Provão (Exame Nacional de Cursos), e, anos mais tarde, em 2004, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Vale ressaltar que a criação do Provão no governo FHC, de acordo com José Carlos Rothen (2018), fundamentou-se nas especificidades do proposto no parágrafo 2 do artigo 209 da Constituição que dispõe sobre “II - autorização e avaliação de qualidade pelo poder público” (BRASIL 1988, p. 40), de modo que o credenciamento das IES do setor privado viria precedido das avaliações necessárias.

O aumento das IES do setor privado durante a década de 1990, segundo José Renato Gatto Júnior (2018), intensificou as parcerias entre o setor privado e o setor público. Tais parcerias foram desde as prestações de serviços até o gerenciamento das instituições públicas, universidades, sobretudo das IFES. O terceiro setor, ou organizações sociais, como ficaram conhecidas tais entidades, surgiram após a Reforma Estado, e eram de natureza privada, com o intuito de gerir os recursos públicos.

Como se percebe, há forte influência do desejo de transferência de atividades que até então, eram exclusivas do Estado no ambiente de sua elaboração, implementação e regulação, para a implementação pelo setor privado ou por organizações sociais. O destaque e a justificativa sempre esteve sobre a questão da excelência, da qualidade total, da efetividade e da eficiência, visando à melhoria na execução das atividades, e com a regulação do mercado. (GATTO JÚNIOR, 2018, p. 69).

Na concepção de Jacques Schwartzman (1996), as IFES não possuíam autonomia suficiente para o autogerenciamento, e o Estado não soube implantar a “autonomia universitária” adequada, condizente com o novo modelo de administração pública, pois a urgência, na década de 1990, consistia em transformar as formas de financiamento, os planos avaliativos dos cursos de graduações, as mudanças para a escolha dos reitores e as possíveis sinalizações para implantação do ensino pago. Porém a ausência de tais mudanças frente ao modelo gerencial ficou conhecida ou foi comparada à ausência das

especificidades da autonomia, pois cada IFES deveria se autogerir, sem precisar das regulações e financiamentos estatais.

Vale ressaltar que, nos governos FHC, o modelo brasileiro de educação superior tentava se alinhar com as características dos modelos de educação superior inglesa e estadunidense, devido ao fato de, nesses países, o Gerencialismo já ter sido implementado como modelo de gestão nas universidades, logo, primava-se pela efetivação das IFES como organizações sociais, por meio dos contratos de gestão, para legitimar esse novo modelo administrativo e reformular, de modo geral, a educação pública superior, atendendo às especificidades do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial, como pontuado por Silva Júnior e Sguissardi (2020).

Nas IES inglesas e estadunidenses, a eficiência e a eficácia, utilizadas nos modelos de gestão empresariais, introduziram a competição, o controle e a mensuração dos resultados nas instituições. No Brasil, a ausência dessas especificidades do Gerencialismo nas IES ocasionou reformas para alinhar as percepções nacionais com as percepções do capitalismo internacional, de acordo com José Renato Gatto Júnior (2018) e Paes de Paula (2005). Vale ressaltar que esse Gerencialismo aplicado as instituições públicas nesse período corresponde a modelos administrativos orientados pelas ações econômicas, sobretudo por agendas internacionais, como Banco Mundial, com nuances reformistas do aparelho do Estado.

Para Paes de Paula (2005, 2010), as transformações administrativas das instituições públicas nos anos de 1990, sobretudo nas IFES, foram acompanhadas pelos colegiados centralizados, as agências executivas e as agências reguladoras. Os colegiados centralizadores ficaram responsáveis por produzir as políticas, enquanto as agências executivas implementavam, e as agências reguladoras fiscalizavam e controlavam as aplicações das políticas públicas, exigindo das IFES eficiência e produtividade, para obtenção da qualidade total no setor público.

Portanto, as IFES deveriam sempre ter autonomia efetiva, e, de acordo com Luís Antônio da Cunha (2010), Kátia Regina Rodrigues Lima (2005), Gatto Júnior (2018), a autonomia facilitaria o alinhamento às políticas empresariais no setor público, e os agentes institucionais ficariam responsáveis por colocar em prática o Gerencialismo nas IFES, desenvolvendo a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas públicas em consonância com a Reforma Estatal. Cabe frisar que durante a década de 1990, sobretudo no segundo mandato de FHC, na concepção dos agentes institucionais reformistas que compuseram os grupos de trabalhos para discutir as possíveis reformas da educação

superior, a autonomia universitária deveria existir para garantir a eficiência no uso dos recursos financeiros, como salientado por Silva Júnior e Sguissardi (2020). Assim, as IFES

[...] poderiam fazer suas próprias políticas de pessoal, a partir de um piso salarial comum, utilizando recursos por elas gerados. O número de funcionários, incluindo os professores em tempo integral, seriam definidos juntamente com o MEC, através de um sistema de cotas e relações numéricas entre o número de funcionários, alunos e professores. É parte importante do projeto a criação de um amplo sistema de avaliação a ser coordenado pelo MEC, que teria seus efeitos sobre o financiamento. (SCHWARTZMAN, 1996, p. 3).

Frente a isso, nota-se que as finalidades do Gerencialismo no Brasil, postas por Bresser-Pereira, compareceram como rompimentos com as políticas patrimonialistas e tecnocráticas que sondaram o Estado brasileiro desde o período colonial até o período militar. Bresser-Pereira (1998) salientava que os agentes institucionais de alto escalão seriam essenciais para a implantação da Reforma do Administrativa no Estado em níveis mais baixos, uma vez que a participação e a inserção dos segmentos sociais no desenvolvimento de políticas inviabilizariam as propostas de reformas administrativas.

Nesse sentido, surgiu novo modelo de autoritarismo, o neopatrimonialismo⁶⁹ (GATTO JÚNIOR, 2018), que propôs que as tomadas de decisões e a elaboração de políticas públicas estivessem a cargo dos agentes institucionais de alto escalão, que orientaria os agentes institucionais de baixo escalão nas especificidades neoburocráticas a serem implementadas para validação do Gerencialismo no setor público.

O modelo do Gerencialismo posto nas IFES, na década de 1990, inaugurou novos modelos burocráticos, para validações e concretizações gerenciais. Sendo assim, as análises dos relatórios anuais de atividades da UFSCar desse período podem revelar ou não os indícios dessa neoburocracia gerencial, praticadas pelos então chamados gerentes do nível da rua.

A partir do breve resgate histórico sobre a reestruturação da administração pública na década de 1990, será discutido como o cenário nacional da referida década impactou na organização ou na reorganização das políticas institucionais da UFSCar, como se

⁶⁹ O patrimonialismo foi utilizado, nos Estados absolutistas, como modelos de denominação tradicional. A partir dos constructos teóricos de José Renato Gatto Júnior, os quais afirmou que durante a década de 1990, as políticas públicas visaram o enfraquecimento do patrimonialismo, do autoritarismo do Estado e da gestão pública brasileira, então as mudanças sociais ocorreriam, a partir das ações individuais, das ações da iniciativa privada, pode-se afirmar que após as reformas da década de 1990 iniciou um novo modelo de dominação, via controle a distância e prestações de contas.

deram as discussões e a elaboração de estratégias para validar o “Projeto UFSCar” e o “Perfil UFSCar”, discussões iniciadas ainda na década de 1980, após a Reestruturação do Estatuto, da Reestruturação Administrativa da UFSCar e da posse do primeiro reitor eleito de modo democrático.

5.2 A UFSCar na década de 1990

Na transição da década de 1980 para 1990, efetivou-se pelo mundo o movimento “reinventando o governo” (BALL, 2014). Na perspectiva desse movimento, o Estado reinventado seria aquele que respeitaria os interesses públicos, mas as aplicações desses interesses se dariam por técnicas contábeis, econômicas, administrativas, em especial com a cultura do *management* e com uma burocracia flexível, como já salientado.

Durante a década de 1990, as IFES arcaram com o contingenciamento de investimentos e tentativas de privatização, de acordo com Jacques Schwartzman (1996). Vale ressaltar que, em 1989, a UFSCar passou por uma greve contra a ausência de recursos financeiros, os quais, ao longo da década seguinte, não se tornaram escassos, porém foram redistribuídos de acordo com as produções acadêmicas e a racionalização de recursos, como pode ser observado nas análises dos relatórios anuais de atividades acadêmicas da referida década.

Em contrapartida, nesse período, a UFSCar iniciou timidamente projetos e processos de expansão, incorporando o Instituto de Açúcar e do Alcool, localizado no município de Araras, criando o Centro de Ciências Agrárias, e iniciando, na UFSCar, uma política de administração multicampi. Marco Antônio Cavasin Zabotto (2014) destaca que, em 1991, foi necessário que a UFSCar criasse pró-reitorias para atender o modelo de administração multicampi, entre outras necessidades da universidade.

De acordo com o Gestor 3, a gestão multicampi foi consolidada após os agentes institucionais do Campus da UFSCar em São Carlos interagir e formar os novos agentes institucionais do Centro de Ciências Agrárias conforme os princípios da tríade ensino, pesquisa e extensão e os princípios administrativos em discussão naquele momento, a respeito da necessidade de realização de Planos e Planejamentos Institucionais.

Então teve todo um trabalho administrativo agora isso foi só um pequeno pedaço da história, porque era transformar aquilo que era um centro acadêmico com pesquisas e com pessoas que até então que não tinha ideia do que fosse a vida acadêmica. Precisavam ser treinadas para virar professores e etc., ou seja, transformar uma unidade do Proálcool em um centro acadêmico, o Centro de

Ciências Agrárias deu um trabalho e isso tudo fez com que a universidade também despertasse para sua necessária expansão no interior do Estado de São Paulo e aí dessa forma não foi que se deram a criação dos outros campi? Como o de Sorocaba e o Lagoa do Sino e etc. Houve uma fase de treinamento do pessoal esse debate e de experimentação de formas administrativas só foi a partir disso, é que esta concepção multicampi foi se consolidando. (GESTOR 3).

A gestão multicampi, segundo o Gestor 3, foi possível graças à reestruturação administrativa da UFSCar, pois a criação das pró-reitorias, sobretudo a Pró-Reitoria de Planejamento, oportunizou que os planejamentos estratégicos institucionais fossem utilizados como ferramentas de governo, como mostrado por Zabotto (2014, p. 62):

[...] pró-reitorias de Graduação, de Pós-graduação e Pesquisa, de Extensão e de Administração e Planejamento. Esta última voltou-se principalmente para as atividades administrativas e de planejamento orçamentário-financeiro, não realizando planos estratégicos. Foi a partir da gestão de 1992 – 1996 que, pela primeira vez se investiu no planejamento enquanto ferramenta de governo.

Como ressaltado na seção anterior, na gestão do professor Munir Rachid e de seu vice-reitor Sebastião Elias Kuri, iniciaram-se as implementações de todas propostas contidas no documento “Reestruturação do Estatuto e Administrativa da UFSCar”, e a primeira gestão da década de 1990, composta pelo reitor professor Sebastião Elias Kuri e pelo seu vice-reitor professor Newton Lima Neto, foi responsável por iniciar os processos de elaboração dos planejamentos de modo coletivo, sobretudo os planejamentos estratégicos como ferramentas de governo, durante toda a década de 1990 (ZABOTTO, 2014). O Quadro 6 apresenta a composição da reitoria da UFSCar na década de 1990.

Quadro 6 – Ritores e vice-reitores nos anos 1990

| | |
|--|---|
| 1990 | 1991-1995 |
| Reitor: Sebastião Elias Kuri | Reitor: Newton Lima Neto |
| Vice-reitor: Newton Lima Neto | Vice-reitor: José Rubens Rebelatto |
| 1996-2000 | |
| Reitor: José Rubens Rebelatto | |
| Vice-reitor: Oswaldo Batista Duarte Filho | |

Fonte: Elaboração da autora, a partir dos dados do Relatório Anual de Atividades da década de 1990 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1990).

A partir de 1991, os planejamentos feitos de modo coletivo na UFSCar foram considerados essenciais para o desenvolvimento da UFSCar. A partir de então, o planejamento estratégico situacional foi eleito para dinamizar o modelo de gestão adotado na UFSCar, sendo ele baseado nos preceitos de Carlos Matus (1986), como pontuado pelo Gestor 9: “[...] mas, foi então o planejamento estratégico situacional que foi o primeiro modelo administrativo, que eu tenho conhecimento que a Universidade Federal de São Carlos experimentou”.

Em se tratando de planejamento, para Paes de Paula (2015), existem três tipos: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. Todos eles são utilizados, em sua maioria, na administração empresarial, sendo poucos os registros de utilização do planejamento estratégico na administração pública. O primeiro, geralmente, é pensado e elaborado pelos superiores da organização/empresa, os quais mapeiam os objetivos estratégicos a serem atingidos. O planejamento estratégico pode ter validade de 5 a 10 anos e, de acordo com Richard Rumel e Vaughan Evans (apud FLUXO CONSULTORIA, 2022), consiste em oferecer às organizações, no caso às empresas, formas ou maneiras de se atingir os objetivos, utilizando os recursos já existentes para se defender das ameaças internas e externas, de forma que a empresa estaria sempre atuando de modo diferenciado e inovador.

Ainda para Paula (2015), o planejamento estratégico inicia-se quando o grupo de gestores fazem os seguintes questionamentos: Quem somos? O que fazemos? Por que fazemos? Onde estamos? Aonde queremos chegar? O que valorizamos? Tais questionamentos são similares aos feitos pelos agentes institucionais que ocuparam cargos de gestão na UFSCar, no início da década de 1990, como apresentado pelo Gestor 3:

[...] nós tínhamos uma administração que vinha sendo feita com participação maior ou menor, mas uma participação sem aquelas respostas básicas. Nós estamos participando para caminharmos juntos, mas caminhar para onde? Qual o nosso objetivo? Qual o nosso destino? O planejamento estratégico te obriga a fazer isso antes de qualquer coisa. Antes de começar a caminhar ela, obriga a ver. Ele obriga você responder! Olha nesse horizonte todo, qual o caminho que você vai? Qual a direção? Você vai para lá? Muito bem e por que você vai para lá? Qual o seu objetivo ao caminhar pra lá? E como você vai para lá? Você vai a pé? Você vai de carro? Você vai de bicicleta? Claro que está é uma figura que a gente utiliza, mas o planejamento estratégico fez com que a administração e os órgãos colegiados discutissem. “Espera aí... qual é o objetivo da universidade pública no país?” “Qual o objetivo de uma universidade pública federal, localizada no interior do Estado mais rico do país?”

Vale ressaltar que, de acordo com o Gestor 7, os agentes institucionais buscavam compreensões acerca do “Projeto UFSCar”, pois acreditavam que encontrar a identidade da UFSCar auxiliaria na consolidação, na atuação dos órgãos colegiados, da autoridade do reitor e no fortalecimento das diretrizes acadêmicas e administrativas.

Já o planejamento tático, conforme Paula (2015), consiste em planejamentos para dados departamentos ou setores das empresas, traçando os objetivos para curto prazo, de um a três anos, ou seja, sendo mais específico a cada necessidade dos setores; seria um desmembramento do planejamento estratégico. Paula (2015) definiu o planejamento operacional como aquele que apresenta as especificidades dos métodos, dos processos e dos sistemas que deveriam ser postos em práticas para a empresa/organização atingir os objetivos globais.

Para compreensão e consolidação do “Projeto UFSCar” e do “Perfil UFSCar” (perfil/características/performances do estudante formado pela UFSCar), os agentes institucionais, sobretudo aqueles que ocuparam cargos administrativos ou cargos de gestão após as imersões sobre planejamentos, em especial planejamento estratégico, na perspectiva de Carlos Matus⁷⁰, optaram por adotar o Planejamento Estratégico Situacional como norteador das ações e propositor de políticas institucionais, de acordo com o Gestor 10.

Segundo Elizabeth Artmann (2000), o Planejamento Estratégico Situacional (PES) compareceu no desenvolvimento de planos de ações que se originaram das causas dos problemas existentes dentro da governabilidade das organizações ou das instituições públicas, e vincula tais ações/estratégias aos gerentes para resolução dos problemas e tomadas de decisões, a partir das situações postas. Esse tipo de planejamento é flexível e respeita as complexidades dos problemas que emanam das necessidades locais e regionais. Ainda para a autora, o PES foi utilizado em maior intensidade em organizações privadas, com poucos registros em instituições públicas, muito embora Matus (1986) tenha analisado o PES, na perspectiva da administração pública, em sua obra *El líder sin estado mayor: la oficina del gobernante*, fazendo analogias entre as especificidades da administração empresarial e da administração pública.

Em entrevista concedida a Franco Huertas no ano de 1996, Carlos Matus afirmou que planejar é pensar antes de agir, sendo ferramenta vital para políticos inteligentes que

⁷⁰ Carlos Matus foi Ministro da Economia no governo chileno de Salvador Guillermo Allende Gossens, nos anos de 1970 a 1973, período em que desenvolveu métodos de planejamento e criou interconexões entre a ação, a situação e os atores sociais (LACERDA; BOTELHO; COLUSSI, [201-]).

administram sistemas sociais democráticos, além de ser uma falácia a afirmação dos neoliberais de que estes desenvolveram ações eficazes de modo improvisado e que jamais se pode pensar no planejamento como previsão do futuro, sendo planejamento cartesiano. O autor ressaltou que essa perspectiva surge do planejamento tradicional e determinista, que está fundamentado apenas em cálculos e predições, acrescentando que os homens de mercados devem conceber o planejamento não como opositor, mas como complementar.

Matus (1986) afirmou que não há governos ou gerenciamento de governo sem planejamento e que este surge da dialética entre as técnicas e as ciências, que os governos que planejam utilizando as especificidades das situações, e, aliados ao conhecimento científico, conseguiriam compreender as complexidades das mais variadas situações governamentais ou empresariais para obtenção de resultados eficazes.

Una cuestión central en la gesta y terca constancia de la baja capacidad personal e institucional de gobierno se revela en la incomprensión y menosprecio por la planificación y las ciencias y técnicas de gobierno. Para los dirigentes políticos de la generación que se despide, la política es un arte puro, el único arte ingénito en el mundo que no requiere del aporte de las ciencias y de las técnicas, entre ellas, la planificación. Basta combinar la experiencia y los conocimientos de cualquier profesión universitaria con el arte y experiencia de la micropolítica. Las ciencias y técnicas de gobierno no existen y la planificación sobra. (MATUS, 1986, p. 23).

De acordo com Matus (1986), o planejamento estratégico situacional tende a respeitar a historicidade, compreender as situações na sua essência (os problemas que precisariam de transformações) e as necessidades das sociedades circunscritas na elaboração do PES. Em se tratando de planejamentos para composição das ações governamentais, ou seja, aplicados à administração pública, os líderes ou “cabecilla”, sobretudo os presidentes, não deveriam ter ações “departamentalizadas”, isto é, ações destinadas aos problemas isolados, com resoluções imediatas e focais, mas deveriam analisar, compreender e inferir sobre os problemas de modo amplo e profundo, a fim de trazer diversas possibilidades de solução que auxiliassem até em outras situações, dentro do mesmo governo, traçando estratégias de acordo com as necessidades reais e as colocando em práticas no cotidiano do governo, de forma a não permitir que as ações tecnocráticas dificultem as ações dos “líderes”.

Huertes (1996), citando Matus, afirma que o planejamento estratégico situacional foi considerado moderno e capaz de lidar com as surpresas, durante sua elaboração e

efetivação, sendo aquele que traçaria caminhos e estratégias rumo ao futuro, não lidando apenas com adivinhações e predições, pois o planejamento

[...] visa, isso sim, à preparação para que se tente criar o futuro, com imaginação, a partir das possibilidades que sejamos capazes de imaginar e descobrir. À medida que agimos com convicção e eficácia criamos algo do futuro e, além disto, tornamo-nos capazes de fazer melhores previsões acerca das suas possibilidades. Se todos agimos como se algo fosse ocorrer, esse algo ocorre, como no caso da profecia que se autocumpre. Isso acontece porque um bom plano é uma *aposta estratégica*, e não uma aposta sobre o destino. (HUERTES, 1996, p. 09, grifo do autor).

Além dessas proposições de Matus (1986) sobre a composição ou a elaboração dos planejamentos estratégicos situacionais, Artmann (2000) explica que esse tipo de planejamento congrega dois procedimentos metodológicos, o Planejamento por Projetos Orientado por Objetivos e o Método Altadir de Planejamento Popular, e ambos partem dos problemas existentes nas empresas para que seja realizada sua elaboração.

A partir das análises dos relatórios anuais de atividades acadêmicas, os problemas da UFSCar consistiam em superar as ausências de recursos financeiros e de recursos humanos. Somado a isso, para os agentes institucionais da UFSCar, outro problema daquela época foi tornar realidade ou colocar em prática a reestruturação administrativa de modo participativo, ou seja, desenvolver, na universidade, uma gestão participativo-democrática, em que os problemas seriam debatidos e discutidos nos Conselhos e nos Órgãos Colegiados da UFSCar, para, em um segundo momento, ocorrerem as tomadas de decisões.

Além desses problemas, de acordo com o Gestor 4, os agentes institucionais também buscaram meios de tornar a formação acadêmica da UFSCar mais humanística, no sentido de formar indivíduos aptos para além das necessidades do mercado de trabalho: “[...] é o que a gente mais ouvia aqui era que nós tivéssemos a preocupação em formar esse profissional de qualidade para o mercado, mas com compromisso social e a formação de um cidadão, porque a UFSCar sempre se preocupou com isso”.

Todas as situações descritas a respeito da década de 1990 fortaleceram o “Perfil UFSCar”, que esteve relacionado à principal característica do profissional formado pela UFSCar. Os agentes institucionais buscavam encontrar as habilidades e competências, sobretudo performances, que os estudantes dos cursos de graduações ou recém-formados pela UFSCar deveriam ter, como já mencionado. Durante a década de 1990, um dado grupo de agentes institucionais mais preocupados com o “Perfil UFSCar” e com o

“Projeto UFSCar” realizaram reuniões constates para debater acerca das condições financeiras e de desenvolvimento da universidade; tais encontros culminaram na elaboração de planos e planejamentos, como apontou o Gestor 12:

[...] e aqui comecei a participar de grupos de discussão sobre a UFSCar, então é uma coisa que nós tínhamos grupos e discutiam política acadêmica e é... o que era uma universidade pública de ensino superior no contexto da política geral brasileira e o quadro político que nós tínhamos. E em 1995 nós tínhamos algumas condições extremamente precárias de financiamento e funcionamento das universidades federais.

O “Projeto UFSCar”, como mencionado na seção anterior e salientado pelo Gestor 8, estaria relacionado à consolidação da identidade da UFSCar, ao *ethos* e ao que Weber (1991) chamou de carisma institucional, para referenciar as identidades institucionais em relação à excelência acadêmica e ao compromisso social. No presente estudo, quando da referência à identidade da UFSCar, que foi construída ao longo das décadas investigadas, será empregado o termo “*ethos ufscariano*”, que também está relacionado ao objetivo geral da UFSCar, “para a consolidação daquele projeto de Universidade” (GESTOR 8).

Na conjunção do “Perfil UFSCar” e do “Projeto UFSCar”, a partir dos relatos dos agentes institucionais, pode-se afirmar que, durante a década de 1990, foram desenvolvidas ações para internacionalização acadêmica, visando à formação de profissionais mais flexíveis ao mercado de trabalho, além da consolidação de modelos administrativos menos autoritários e mais participativos, embora os entrevistados os tenham classificado como modelos de administração democráticos, sobretudo após a reestruturação administrativa que tornou o Conselho de Curadores órgão fiscal. A seguir, serão aprofundadas as especificidades da década de 1990, mencionando as possíveis similitudes com o enfoque gerencial.

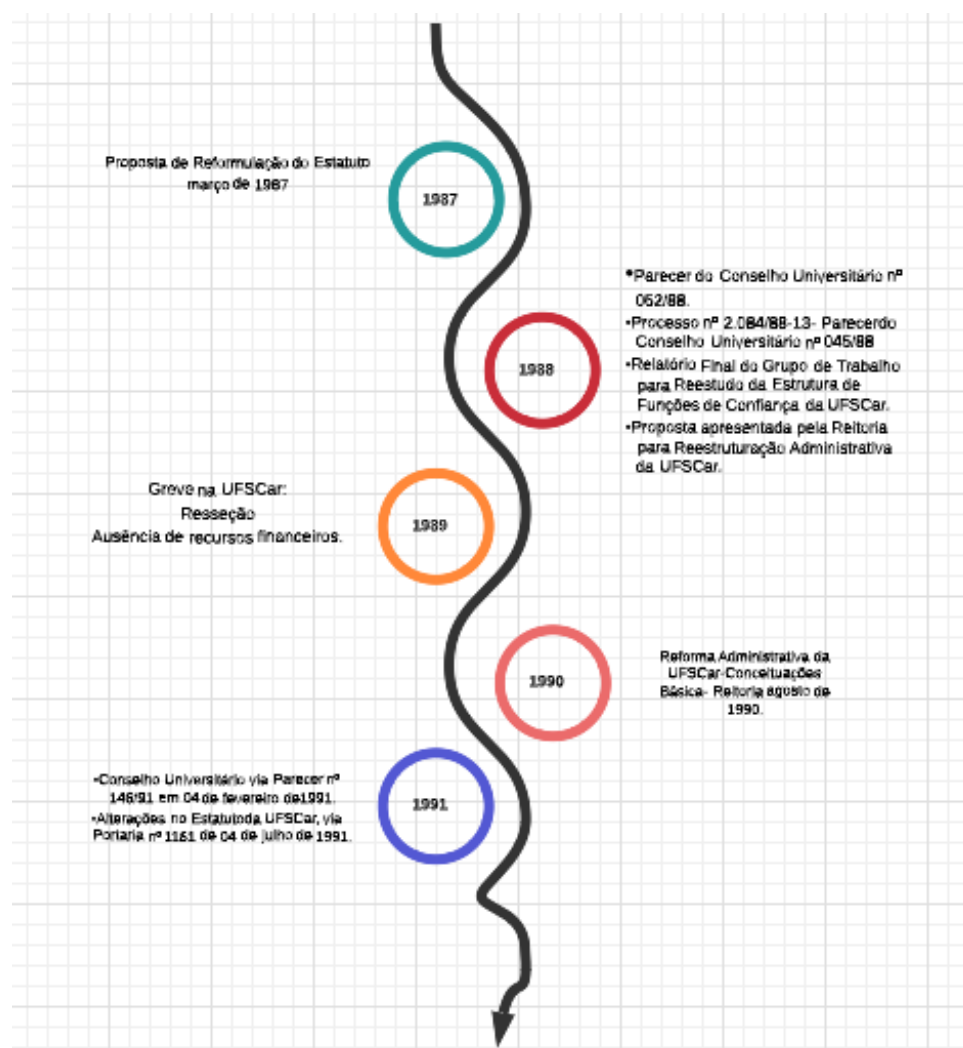
5.2.1 Enfoque gerencial e políticas institucionais da UFSCar na década de 1990: reestruturação administrativa, planejamentos estratégicos institucionais e a identidade da UFSCar

Neste tópico do presente estudo apresentará as análises dos relatórios anuais de atividades Acadêmicas dos anos de 1990 a 1999, assim como as análises das entrevistas dos agentes institucionais que ocuparam cargos de gestão durante a década de 1990.

O relatório de 1991 fez menção a reorganização administrativa, discutida no final da década de 1980 e aprovada pelo Conselho Universitário via Parecer nº 146, em 04 de

fevereiro de 1991, e implantada a partir de 1º de março de 1991. Além das modificações administrativas da UFSCar, o Relatório Anual de Atividades Acadêmicas de 1991 mencionou as alterações feitas no Estatuto da UFSCar, via Portaria nº 1161, de 04 de julho de 1991. Para compreender melhor os marcos legais que antecederam e regulamentaram a reestruturação administrativa da UFSCar, cabe observar a Figura 3.

Figura 3 – Marco Legal da Reestruturação Administrativa da UFSCar



Fonte: Elaboração da autora.

Evidencia-se que o ano de 1991 foi marcado pelas possíveis transformações no *ethos ufscariano*, que pode ser compreendido a partir das junções das especificidades do “Projeto UFSCar” e do “Perfil UFSCar” para construção e dinamização da identidade da

UFSCar. De acordo com os entrevistados, desde a criação da universidade, pensava-se na formação de excelência de profissionais com alta performance, habilidades, competências, flexíveis e preocupados com as questões sociais, intervindo, sempre que possível, para transformar as realidades. Além disso, os entrevistados frisaram que a UFSCar deveria ter despontamentos no cenário acadêmico internacional, como salientado pelo Gestor 3:

Então em uma concepção de que a universidade tem como objetivo maior produzir conhecimento e tornar este conhecimento acessível a quem dele necessite, isso é um debate muito forte, muito forte! Mas não é consensual isso. Ah mas não é produzir o conhecimento é formar, mas formar o profissional e disponibilizar o conhecimento para alguém intervir diretamente na sociedade.

A reconfiguração do *ethos ufscariano* durante a década de 1990 e as modificações na estrutura administrativa anunciaram o possível alinhamento com as reformas administrativas no âmbito federal que aconteceriam anos mais tarde nas instituições públicas, as quais foram impostas pelo governo FHC, como salientou Jacques Schwartzman (1996). As transformações na educação superior pública no Brasil iniciaram-se no ano de 1991, na gestão do então Ministro da Educação, José Goldemberg (1991-1992), mas não foram implementadas durante o governo Itamar Franco (1993-1994) (SCHWARTZMAN, 1996).

A reforma estatal do governo FHC teve como essência a “gestão da qualidade total”⁷¹, e os relatórios anuais de atividades da UFSCar da década de 1990, na tentativa de transparecer/prestar contas da qualidade nos processos organizacionais, foram divididos em duas partes: uma apenas para apresentar os quantitativos das produções acadêmicas por departamento, programa de pós-graduação, no item “Linhas de Pesquisas”, e outra para as informações gerais da administração, como os quantitativos de pessoas matriculadas e formadas pela UFSCar, assim como o monitoramento das expansões físicas, sendo isso observado nos relatórios dos anos de 1991, 1992 e 1993.

A partir do Relatório Anual de Atividades de 1994, houve a mensuração dos desempenhos da UFSCar, e tais indicadores do desempenho foram dispostos em tabelas e gráficos, criados pelos agentes da própria UFSCar, como verificado nos relatórios, tais dados apontaram a evolução no quantitativo da produção intelectual, bem como a quantidade de defesas de mestrado e doutorado e a evolução da área física construída;

⁷¹ Gestão da qualidade total: aumento da eficiência/qualidade nos processos organizacionais, de acordo com Rose Mary Juliano Longo (1996).

esses dados foram classificados em indicadores de desempenho com resultados ótimos e eficientes pelos relatórios de atividades da década 1990. Além dos indicadores de desempenho mencionados nos relatórios anuais de atividades acadêmicas, a partir de 1994, outros indicadores também foram apresentados e discutidos pela comunidade acadêmica. Os indicadores de gestão apresentaram as possíveis soluções administrativas aos problemas enfrentados pela UFSCar, como pode ser verificado a seguir:

Com relação a indicadores de gestão e aspectos relativos à eficiência, eficácia e economicidade, e medidas implementadas para sanear eventuais disfunções, na área administrativa, tem-se a considerar o que se segue:

- A) Pessoal [...]
- B) Infra-estrutura [...]
- C) Auditoria Interna [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1998, p. 9).

Em relação ao primeiro item A) Pessoal, o Planejamento Estratégico de 1997 a 2000, o segundo, traçou ações para o fortalecimento da política institucional para qualificação e capacitação profissional dos servidores da UFSCar na ativa: “Dentro do programa de Capacitação dos Servidores Técnicos Administrativos, foram promovidos 103 atividades, cursos, palestras e workshops, com 2.038 participações de servidores” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1998, p. 8). Além dessas formações, foram realizados processos seletivos internos para provimento de vagas ociosas e externos e novas contratações.

No item B) Infra-estrutura, o Relatório de Atividades de 1998 enfatizou a necessidade de aquisição de novos programas e sistemas da informação para o desenvolvimento tecnológico da UFSCar, os quais proporcionariam melhoras na estrutura administrativa, assim como no ensino, na pesquisa e na extensão. Além disso, os técnicos-administrativos precisariam de capacitações voltadas ao desenvolvimento de performances. Frente aos sistemas informatizados e com as dificuldades enfrentadas, a ausência de servidores e a desqualificação promovida pelo Governo Federal, a solução encontrada pela comunidade acadêmica foi o estabelecimento de convênios com a iniciativa privada para fomentar as formações continuadas aos servidores, as reformas e as novas construções prediais.

O item C) Auditoria Interna a UFSCar passou a existir no ano de 1998, sendo que, até então, não havia um programa de auditoria interna, seguindo apenas as normativas federais para licitações e convênios, de acordo com as especificidades do Tribunal de Contas da União (TCU).

Para Borges (2018), os indicadores auxiliam as instituições ou organizações no monitoramento, no planejamento e no desenvolvimento de pesquisas, bem como sinalizam o grau de produtividade, respeitando os preceitos econômicos, a fim de que, em segundo momento, ocorra a publicização desses indicadores, para a própria instituição ou para órgãos externos (como no caso dos relatórios anuais de atividades acadêmicas, que sempre foram destinados ao MEC), para que sejam realizadas as regulações e controles. Ainda para Borges (2018), existem três tipos de indicadores: o indicador simples (números), o indicador de desempenho (comparações) e o indicador geral (regulados por órgão externos, como, por exemplo, a Capes).

A partir do exposto, pode-se afirmar que os relatórios anuais de atividades acadêmicas da UFSCar se enquadrariam na demonstração da qualidade de indicadores simples, pois trouxeram, em dados estatísticos, o quantitativo do número de professores, de técnicos-administrativos, de docentes, de áreas físicas construídas/expandidas, assim como a explanação dos dados orçamentários.

Já os indicadores de desempenho acadêmico mensuraram a eficiência e a eficácia dos programas de pós-graduação e dos departamentos da UFSCar, por meio do quantitativo de publicações feitas por eles; como já mencionado, os dados das produções acadêmicas estão dispostos no final de cada relatório. Para Borges (2018), o indicador do desempenho enfatiza o produto e não todo o processo de construção, sendo ele o mais aceitável e valorado pelos agentes institucionais.

As reformas estatais da década de 1990 impactaram as IFES de duas maneiras: em dadas IFES, ocorreram reestruturações administrativas para acompanhar as transformações externas; já outras IFES tiveram que desenvolver ou aprimorar a autonomia financeira, pois deveriam gerar e gerenciar suas receitas. Bresser Pereira (1998, p. 217) argumenta que

[...] a decisão de adotar a “gestão pela qualidade total” - uma estratégia gerencial desenvolvida no setor privado, mas muito adequada para o setor público desde que devidamente adaptada-como estratégia gerencial básica do governo. Na, medida em que a gestão pela qualidade adota uma série de critérios intermediários de excelência, além do lucro, esses critérios tornam-se muito atrativos para a administração pública.

A consolidação da reestruturação administrativa na UFSCar ocorreu concomitantemente às reformas estatais da década de 1990, e as políticas institucionais da universidade ainda se viram obrigadas a desenvolver estratégias e ações frente ao

contingenciamento que afetou o desenvolvimento pleno do ensino, da pesquisa e da extensão e que gerou desacordos internos entre os gestores. Na UFSCar, as estratégias e ações adotadas pelos gestores se valeram dos princípios de racionalidades, como exposto pelo Gestor 3

Nós tivemos um corte violento de recursos financeiros e tivemos a proibição de contratação de novos professores e novos servidores técnico-administrativos. Então nós tivemos que iniciar um conjunto de ações. Isso da universidade para fora, para então captarmos maiores recursos e também dentro da Universidade. Dentro da Universidade, toda esta movimentação institucional tenha sido prejudicial também teve o outro lado da moeda ela nos obrigou, e nós já havíamos pensado nessa direção, fazer uma maximização de recursos e estabelecer indicadores. Indicadores inclusive de número de professores por departamento, número de funcionários por departamento e de cursos. E o que nós notamos foi que alguns departamentos e alguns cursos tinham o excesso e pessoal, tanto administrativos, quanto acadêmico, enquanto outros tinham uma carência bastante grande e isso fez com que nós começássemos a racionalizar isso, a racionalização se deu, por meio de um banco de vagas. Então vagas de departamentos e de cursos que tinham muitos professores, migravam de um de um departamento para outro. Não era uma coisa fácil, era uma luta isso, mas nós construímos um banco de vagas que proporcionasse essa...essas.... Então quando surgiu uma vaga no departamento não ia mais automaticamente para ele, essa vaga ia para um banco e este banco administrava, que representa administrativamente essas vagas e inclusive as vagas novas que porventura nós conseguíssemos junto ao Ministério e ao governo da época.

Ao longo de toda a década de 1990, os gestores encontraram dificuldades para administrar a UFSCar, devido à escassez de recursos financeiros e à ausência de recursos humanos, e os gestores entrevistados afirmaram que a crise da universidade na década de 1990 contribuiu para o não aprofundamento e para a não transversalidade da reestruturação administrativa, como também salientado pelo Relatório de Atividades de 1991, no tópico 3.2.2 - Órgãos Executivos, quando destaca que a reitoria teria dificuldade para assumir o mandato em meio à “[...] estruturação institucional eivada de distorções, em vários níveis. Isso implicava num funcionamento ineficiente” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1991, p. 46).

Ainda de acordo com os Gestores entrevistados, para a efetivação da reestruturação administrativa da UFSCar, seria necessário desenvolver as especificidades do planejamento participativo. Como já detalhado, o modelo de planejamento eleito foi o planejamento estratégico, que auxiliaria os agentes institucionais a consolidar o *ethos ufscariano*.

No Relatório de Atividades de 1991, os órgãos superiores da UFSCar primaram por reestruturações na estrutura institucional, pois compreenderam que as reformulações

administrativas deveriam ser profundas e seguir os novos modelos de administração pública, a fim de garantir que os agentes institucionais tivessem estratégias eficientes. Para os agentes institucionais que defenderam a reestruturação administrativa da UFSCar, ocorrida em 1991, ela inauguraria a horizontalidade nas tomadas de decisões.

A Reitoria da Universidade Federal de São Carlos tem uma tarefa e um desafio que se chama “reforma administrativa”. Realizá-la exige a combinação de critérios, definições e procedimentos de forma a permitir o trabalho fluir com uma linguagem e outras convenções mais ou menos comuns a todos. Por isso a “reforma” começa com o exame dos critérios aqui propostos e a deliberação sobre sua adequação à UFSCar. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1991, p. 1).

É importante frisar que a reestruturação administrativa da UFSCar começou a ser gestada no ano de 1987, e os registros das discussões entre os agentes institucionais e toda a comunidade acadêmica se estenderam de 1987 a 1990. A reestruturação incluiu as alterações no Estatuto e a descentralização, a partir da criação de novos órgãos administrativos, como já pontuado na seção anterior.

Além dos relatórios de atividades, o documento “Conceituações Básicas-Reitoria/1990” salientou que, até aquele momento, a UFSCar não tinha uma definição estrutural global com consistência conceitual e amplitude gerencial, não havendo equilíbrio e interconexões entre a estrutura acadêmica e a estrutura administrativa; somente com as especificidades do Gerencialismo, a estrutura institucional se tornaria adequada em cada órgão. Vale ressaltar que os termos “gerenciais” e “gerenciamento” compareceram de modo constante no texto do referido documento.

Na tentativa de solucionar os entraves da consolidação da reestruturação administrativa e do *ethos ufscariano*, no ano de 1992, teve início a elaboração dos planejamentos estratégicos, modelo muito utilizado pelo modelo gerencial.

De acordo com Zabotto (2016), em 1992, a UFSCar tinha apenas um Plano de Ações, dividido em doze eixos temáticos (Política de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, Política de Pesquisa, Política de Extensão e Atividades Artístico-Culturais, Gestão Administrativa e Financeira, Política de Recursos Humanos, Apoio Acadêmico, Assuntos Comunitários, Administração do Campus de São Carlos, Administração do Campus de Araras e Unidade de Valparaíso, Anhebi e Piracicaba, Projeto Ambiental e Luta pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) para orientar a elaboração das políticas institucionais. Desse plano de ações, emerge a necessidade de elaboração do primeiro planejamento estratégico, que foi feito na UFSCar em 1992, na gestão do então

reitor professor Newton Lima Neto e de seu vice-reitor professor José Rubens Rebelatto, mas implementado no ano seguinte, com a validade de três anos. O documento “Projeto: elaboração e implantação do Planejamento Estratégico Institucional da UFSCar”, publicado no ano de 1996 e coordenado pelos professores Néocles Alves Pereira e Marco Antônio Cavasin Zabotto, apresenta a historicidade da elaboração dos planejamentos estratégicos da UFSCar:

Em 1993 a UFSCar implantou seu primeiro Planejamento Estratégico correspondente ao período de 1993 a 1996, englobando as atividades relativas às unidades vinculadas à Reitoria (Pró-Reitorias, Prefeitura Universitária e Secretarias Gerais). Embora implantado de forma precária, devido a falta de recursos suficientes para o seu desenvolvimento, foram obtidos resultados significativos, que refletiram diretamente nos indicadores de qualidade da Universidade (vide Relatório de Gestão da Reitoria 1993-1996 e Indicadores da UFSCar, 1990 -1995, em anexo). (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1996b, p. 10).

Ademais, o documento apresentou os objetivos que seriam atingidos com a elaboração do segundo planejamento estratégico institucional da UFSCar, os quais deveriam subsidiar outros órgãos da UFSCar na possível elaboração de planejamentos estratégicos internos. Esses objetivos são:

- 1-Elaboração do Planejamento Estratégico integrado da UFSCar;
- 2-Introdução e disseminação da prática do Planejamento nos vários níveis organizacionais, visando melhorias na gestão das áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração;
- 3-Integração da atuação específica das diferentes Pró-Reitoria, Secretarias e Centros em tonso das linhas definidas no Planejamento Estratégico geral;
- 4-Definição do conjunto de missões, objetivos, metas e estratégias que irão nortear as decisões e ações institucionais;
- 5- Detalhamento das operações gerais definidas no planejamento em ações e sub-ações, cada uma delas com prazos, responsáveis e indicadores de resultado próprios;
- 6-Implantação de um sistema informatizado de gerenciamento e monitoramento do desenvolvimento do plano;
- 7- Melhoria da definição das prioridades de investimento da Instituição;
- 8-Ampliação progressiva da participação no processo de planejamento estratégico geral da universidade a partir do desenvolvimento de sistemas de informação gerencial e dos grupos de trabalhos gerados a partir do detalhamento operacional;
- 9- Capacitação de profissionais para atuarem com planejamento estratégico nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão em instituições acadêmicas;
- 10- Identificação de demandas, elaboração de propostas e implementação do desdobramento do processo de planejamento estratégico no plano dos Centros que compõem a Universidade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1996b, p. 11).

Tais objetivos vão ao encontro das proposituras de Matus (1986), para quem as situações, os problemas que emanavam das realidades deveriam estar contidos desde a primeira discussão para definição do plano, sobretudo do planejamento, pois os problemas dentro da instituição não são isolados, havendo estratégias para dadas situações que poderiam ser aplicadas a outras situações, em outros setores.

Para os gestores entrevistados, o planejamento estratégico integraria toda a universidade, além de oportunizar, naquela época, a consolidação do “Projeto UFSCar” e do “Perfil UFSCar”. O planejamento estratégico não foi exclusivo da década de 1990 na UFSCar, uma vez que dados setores da universidade passaram a desenvolver e aprimorar seus planejamentos estratégicos próprios nas décadas seguintes, como será demonstrado na próxima seção. Esse planejamento, de acordo com os agentes institucionais entrevistados, pode ser considerado o embrião do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar, pois o PDI –UFSCar se diferenciava do PDI solicitado pelo MEC às universidades, como apontado pelo Gestor 10:

[...] a gente previu a necessidade de fazer o PDI, e começar a implantar as ideias de um PDI, então o PDI da UFSCar nasceu de um plano, que por sua vez nasceu daquele grupo, sempre estava no cerne das coisas e esse grupo, que indicava o futuro da universidade e com que cara a Universidade devia ficar. Então, de fato com o PDI, nasceu dentro de um plano, ou foi previsto.

Quando se fala em prever o futuro a partir da feitura do planejamento estratégico, não significa que os agentes institucionais estão preocupados apenas com o futuro da instituição ou da corporação. Conforme Matus (1986), o futuro é guiado ou pensado pelas complexidades sociais do presente, de modo que os economistas e os governantes não deveriam ignorar os planejamentos como ferramentas de governo, nem se ater apenas ao determinismo, razão pela qual os profissionais, os governantes, os agentes institucionais jamais deveriam ser “departamentalizados”, e os planejamentos deveriam ser flexíveis e elaborados por todos os que estão inseridos na instituição.

Durante a gestão do professor José Rubens Rebelatto como reitor e do professor Oswaldo Barba Duarte Filho como vice-reitor, nos anos de 1996 a 2000, foram aprofundados os estudos acerca do planejamento estratégico, sobretudo do planejamento estratégico situacional. Na concepção do Gestor 10, não existem grandes distinções entre o planejamento estratégico e o planejamento estratégico situacional; o que os distingue são os objetivos que se pretende atingir, ditados pelos “líderes”.

Não, não é a mesma coisa, as premissas são diferentes para começar. Em um planejamento “elástico”, vamos chamar assim, quem faz é a cabeça da equipe, então as grandes cabeças da empresa, que vão dar a direção daquela empresa. Principalmente se você vê aí uma concentração de decisão, concentração de poder, de divisões, então é a visão daquele cara que está lá e que vai entrar, aí só uma coisa né, isso já não é situacional, pois para ser situacional o ator é visto como, eu já usei o nome (pausa). A pessoa é vista como o responsável, ou como ator social. Isso pode ser um grupo ou uma pessoa, que tem uma representação social, ela tem uma visão do mundo, ela tem várias e sabe que o mundo muda e que cada ator envolvido tem um determinado poder sobre aquilo que se quer fazer, a favor ou contra você. (GESTOR 10).

De acordo com Matus (1986), os líderes, em se tratando de governos, se distinguem entre o “cabecilla”, o político e o estadista. O primeiro é carismático com poder de persuasão, ânsia de poder, e consegue, de modo intuitivo, resolver os problemas que aparecem, sendo assessorado por outras pessoas. Já o político possui espertezas em relação às ferramentas de governo postas, sendo capaz de pensar e articular os projetos de governo. O estadista, por sua vez, é descrito como um “criador de caminhos”, tendo capacidade de inovar e aprender com a realidade posta.

Considerando que, durante a elaboração dos planejamentos estratégicos na UFSCar, os agentes institucionais envolvidos na administração participativa tinham a necessidade de transformar a realidade a partir das concepções gerais da formação identitária da UFSCar, é possível afirmar que a universidade não tinha apenas um “líder”, mas um grupo composto por agentes institucionais, gestores de diferentes órgãos institucionais, e esse grupo congregava as dimensões dos políticos com dadas especificidades do estadista, como proposto por Matus (1986), e, além da preocupação com o “Perfil UFSCar”, expressou preocupação com o perfil do reitor ou com as performances necessárias para o gerenciamento do planejamento estratégico.

Esses perfis ou performances do “líder”, representado pelo Reitor, sempre foi pauta das discussões dos agentes institucionais que compunham o grupo de elaboradores do planejamento estratégico para escolha dos candidatos a serem apresentados nas eleições internas, sobretudo dos Reitores, uma vez que, quando da elaboração dos planejamentos estratégicos, esses agentes já os construíam pensando em quem iria utilizá-los e colocá-los em prática, como apontado pelo entrevistado Gestor 10:

[...] debatiam os principais problemas que geraram propostas, a partir daí com esse plano feito, olhava-se para aquilo e falava “quem tem esse perfil aqui para tocar Universidade, quem será o candidato a reitor, quem tem mais a cara desse aqui” e desse grupo saíram propostas e um era indicado, então. (GESTOR 10)

O segundo planejamento estratégico da UFSCar foi feito após o aprofundamento da equipe de gestores da recém-criada Secretaria Geral de Planejamento, obtido em um curso realizado no Chile, acerca da temática Estratégia Situacional proposta por Carlos Matus, como salientado pelo Gestor 3:

Toda a equipe ou uma parte grande dela como: M. Z., R. C., que era secretário de planejamento, o Prefeito Universitário alguns pró-reitores, eu consegui levá-los para o Chile e ficamos confinados na Isla Negra por 40 dias, junto com o Carlos Mattos, não sei se você conhece? Carlos Mattos era conhecido como o Papa do planejamento estratégico situacional a época professor de Harvard e etc. E eu fiz contato com Carlos Matus, e ele então ficou encantado, com a possibilidade de uma universidade pela primeira vez, fazer um planejamento estratégico situacional. E nos convidou então, para construir isso com ele e um curso que ele iria dar na Isla Negra, nós ficamos lá 40 dias e de lá saímos com todos os princípios e a metodologia necessária para a construção do planejamento estratégico situacional trouxemos isso para cá.

Além do curso ofertado por Carlos Matus no Chile, a equipe de professores, gestores e técnicos administrativos da UFSCar fizeram outros cursos, em São Paulo, com o teórico, como apresentado pelos Gestor 10:

[...] os cursos de PES, planejamento estratégico situacional, que fizemos, eu fiz dois, lá no Chile com o próprio Carlos Matus que era o pai do planejamento estratégico situacional, tudo pago por pelo CNPQ. Como dito eu fui duas vezes e fiquei 15 dias lá, foram mais pessoas pra fazer. E em um segundo momento também foi oferecido aqui em São Paulo né, o mesmo curso e mais pessoas fizeram, e não só pessoas vinculadas à instituição, a administração. Teve gente que trabalhava com o tema, que foi fazer esse curso também né, e aí eu posso citar os interessados e que colaboravam com a gestão, faziam parte daquele grupão né? [...]

Após a apropriação do método de Carlos Matus, houve a elaboração do Planejamento Estratégico Situacional da UFSCar, que ficou conhecido como Planejamento Estratégico Institucional, com o objetivo de estender essa proposta às atividades afins, como, por exemplo, os cursos de graduação, pós-graduação e departamentos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1996b). Segundo o Gestor 3, a UFSCar foi a primeira universidade que adotou esse modelo de planejamento, bem como a primeira que o propôs de modo orgânico, o que, em sua percepção, facilitou a adoção do planejamento estratégico como ferramenta de governo, subsidiando as ações administrativas dos agentes institucionais da UFSCar.

Eu conheci algumas universidades, me parece que a UNB que estava caminhando nessa direção, mas não como planejamento estratégico situacional e não de uma maneira tão orgânica como nós fizemos aqui. Porque primeiro

lugar é aquilo que eu te falei ser uma universidade pequena no interior do Estado tem vantagens e desvantagens, neste momento a grande vantagem foi porque pelo tamanho e pela localização da universidade circunscrita é com determinadas empresas e etc., facilitando nosso contato foi muito mais fácil do que fazer um planejamento estratégico da UFRJ por exemplo, não é? Então desta forma estruturada me parece que a Federal de São Carlos foi uma das primeiras e pode fazer por facilidades e etc. o planejamento estratégico situacional com esta organicidade. (GESTOR 3).

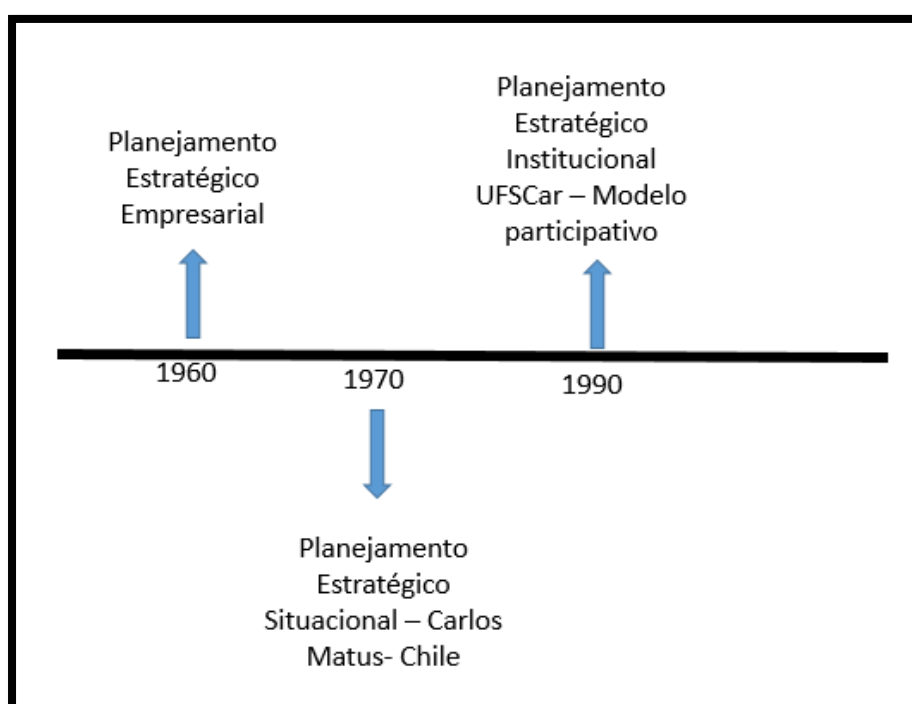
Para o Gestor 10, a investida na elaboração dos planejamentos estratégicos esteve relacionada à necessidade de a transferência do “poder” na UFSCar, transitando de um único órgão a todos os agentes institucionais: “[...] da tomada do Poder da Universidade, vamos falar assim tirando das mãos de outro[...]”. Por isso, os planejamentos estratégicos foram construídos de modo participativo. Ainda para o Gestor 10, o reitor José Rubens solicitava à equipe responsável pelas criações de planos e planejamentos que encontrassem métodos de planejamento participativo, como pode ser observado em sua afirmação: “Então, o Zé Rubens me chamou, aí sim eu já era secretário e falou uma coisa, “nós precisamos ir atrás de um planejamento de pessoas que praticam planejamento participativo”. A fim de auxiliar nas buscas por metodologias de planejamento participativo e em sua elaboração, sobretudo na elaboração do planejamento estratégico institucional, houve a necessidade de criar uma secretaria. Assim, em dezembro de 1995, a Secretaria Geral de Planejamento (SEGEP) entrou em funcionamento para subsidiar o desenvolvimento das políticas institucionais, via planejamentos estratégicos.

Em dezembro de 1995, a UFSCar criou a Secretaria Geral de Planejamento, ditamente vinculada à Reitoria, que tem como funções básica a elaboração do planejamento institucional, o controle das atividades desenvolvidas visando à consecução de metas estabelecidas e a avaliação dos resultados obtidos, bem como realizar estudos de atividades e readequações administrativas, com vistas à **otimização** de operações. Essa Secretaria é responsável também pela captação, manutenção, análise e disseminação de informações a todas as unidades da UFSCar e, em especial, à Reitoria a quem assessora. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1996b, p. 01, grifo nosso).

A criação da Secretaria Geral de Planejamento possibilitou ou alinhou as características do enfoque gerencial na elaboração e na condução das políticas institucionais da UFSCar, feitas pelos agentes institucionais durante a década de 1990, uma vez que a otimização das operações visaria tornar as práticas dos agentes institucionais mais eficientes e eficazes, buscando a excelência e a qualidade total dos serviços prestados, como proposto por Useem (1993), Fligstein e Brantley (1992).

As elaborações dos planejamentos estratégicos institucionais na UFSCar, de acordo com os entrevistados, ocorreram da seguinte forma: os agentes institucionais se reuniam aos sábados para debater e analisar as ações e estratégias na tentativa de obter resultados eficientes e eficazes (GESTOR 3). Para melhor compreensão acerca da adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na UFSCar temos a seguinte gênese do mesmo:

Figura 4 - A origem do planejamento estratégico na UFSCar.



O Gestor 7 e o Gestor 10 lembram que, para essas reuniões, eram eleitos agentes institucionais representantes dos órgãos, dos colegiados, das secretarias, dos centros e dos departamentos da UFSCar, a fim de estabelecer as discussões preliminares acerca das estratégias, que deveriam ser adotadas nas discussões finais, realizadas em espaços fora da UFSCar, como descrito pelo Gestor 7:

O nosso planejamento era participativo, a equipe que construía, não era uma coisa que fazia, só o reitor, o gestor...a gente construía como um todo, a gente fazia assim: ficava dois ou três dias fora, daqui, fazendo e usando técnicas, nós

trazíamos um pessoal de Campinas, que nos ajudou muito, na modelação desses planejamentos.

O modelo de administração participativa adotado na década de 1990 possibilitou a participação dos agentes institucionais na constituição das políticas institucionais, mas isso não significou que tais agentes auxiliaram nas tomadas de decisões, haja vista que a criação da Secretaria Geral de Planejamento intensificou a “[...] captação, manutenção, análise e disseminação de informações a todas as unidades da UFSCar [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1996, p. 01), ou seja, essa secretaria compareceu como órgão regulador interno, em que os objetivos da UFSCar eram debatidos, materializados em estratégias e devolvidos à comunidade acadêmica como planos de metas institucionais trienais a serem atingidas, como no caso dos planejamentos institucionais.

É interessante notar que os agentes institucionais que debatiam as metas e consolidavam as estratégias compuseram, por longos períodos, “o grupo” que tomava as decisões na UFSCar. Durante as décadas de 1970 e 1980, esse grupo foi identificado como o Conselho de Curadores; na década de 1990, esse poder decisório foi transferido a um grupo de gestores que se alternavam em cargos de gestão, como já foi mencionado, ficando as tomadas de decisões restritas ao grupo de gestores e agentes institucionais da UFSCar, porém tal grupo envolvia a comunidade acadêmica nos debates e nas discussões sobre o desenvolvimento institucional, bem como compreendia a importância das deliberações do Conselho Universitário, enquanto órgão que representa a comunidade acadêmica. Esse grupo de gestores que se alternaram em cargos de gestão da UFSCar por décadas discutia quais seriam os perfis ideais dos futuros candidatos a reitor, para que houvesse a continuidade dos debates acerca do “Projeto UFSCar” e do “Perfil UFSCar”, logo, sugeria os nomes dos concorrentes ao cargo de gestor, para elaboração das listas tríplexes, isso será mais detalhado na próxima seção, garantindo que o desenvolvimento institucional ocorresse de acordo com o Planejamento Estratégico Institucional.

Diante dos apontamentos desta etapa da pesquisa, percebe-se que a Reforma Administrativa da UFSCar se efetivou a partir das apropriações teóricas de Carlos Matus pelo “grupo”, bem como das elaborações dos planejamentos estratégicos institucionais, além da inserção de algumas especificidades gerenciais, como a flexibilidade, a performatividade e a descentralização, como apresentado pelos relatórios anuais de atividades acadêmicas.

6 A UFSCar DE 2000 A 2010: OS RELATÓRIOS ANUAIS DE ATIVIDADES E AS POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DO GERENCIALISMO NAS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

A educação é colocada como um fator determinante para o desenvolvimento e a construção de sociedades democráticas com forte coesão social, uma vez que é entendida como promotora do capital social. (THIENGO, 2014, p. 4).

Para a escrita dessa última seção desse estudo foi necessário analisar os relatórios anuais de atividades acadêmicas dos anos 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010, assim como as entrevistas com os agentes institucionais que ocuparam cargos de gestão de 2000 a 2010. Dessas análises, é possível pontuar que o “Perfil UFSCar” não esteve restrito apenas aos estudantes, mas também foi aplicado aos candidatos à reitoria. Para maior compreensão sobre o “Perfil UFSCar”, foi preciso aprofundar as análises no documento que o consolidou no ano de 2002, denominado “Perfil do profissional a ser formado na UFSCar”.

Além disso, nesta etapa da pesquisa, serão brevemente abordadas as políticas expansionistas (Programa Expandir, Programa Universidades Para todos, Universidade Aberta do Brasil, Programa de Reestruturação e expansão da Universidades Federais) da primeira década dos anos 2000, das quais a UFSCar foi signatária. Assim, será possível verificar os desdobramentos da adesão a essas políticas públicas na elaboração das políticas institucionais da UFSCar.

Diante das expansões da educação superior brasileiras, as IFES tiveram que reestruturar seus modelos administrativos a fim de garantir o desenvolvimento institucional. Para isso, a partir de 2007, o MEC passou a exigir das IFES a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional, e a UFSCar iniciou as discussões para a elaboração de tal documento, na transição da década de 1990 para os anos 2000. Em 2004, a UFSCar lançou seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, de modo que, nas palavras dos agentes institucionais entrevistados, “mais uma vez a UFSCar mostra seu ineditismo”, como será abordado nas linhas seguintes.

6.1 Anos 2000: um pouco de história

O início do século XXI foi marcado por atentados, como o ocorrido nas Torres Gêmeas, em Nova Iorque, em 11 de setembro de 2001, e as investidas militares

estadunidenses no Afeganistão e no Iraque. No Brasil, crises no abastecimento de energia elétrica, apagões pelo país. A década de 2000, até meados de 2008, foi um momento de grande desenvolvimento financeiro mundial, e o Brasil conseguiu posicionar sua economia e incluir diferentes segmentos sociais no desenvolvimento nacional.

Em se tratando da perspectiva nacional, o início dessa década foi marcado pelo final do mandato do governo FHC e pelas eleições presidenciais, no ano de 2002, sendo o quarto pleito após a promulgação da Constituição de 1988. Nas eleições de 2002, foi utilizada a urna eletrônica em todo o território brasileiro. Nesse pleito, foi eleito o primeiro presidente da esquerda, Luiz Inácio Lula da Silva, que teve aproximadamente 52 milhões de votos, levando vantagem em boa parte dos estados da federação.

Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores, disputou o segundo turno com o candidato José Serra, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), que foi apoiado pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. FHC, nos últimos anos de seu mandato, enfrentou altos índices de desemprego e decréscimos econômicos, causados pelas mudanças no regime cambial, monetário e fiscal que impactaram os acordos feitos com o Fundo Monetário Internacional e com o Banco Mundial (OLIVEIRA; TUROLLA, 2003).

6.2 Oito anos de governo Lula

Neste tópico da pesquisa, será feita uma breve contextualização acerca do governo Lula, apontando as políticas públicas que auxiliaram no desenvolvimento brasileiro e que foram, ao longo dos anos, se alinhando com as especificidades supranacionais. O Brasil, durante os oito anos do governo Lula, mostrou-se o país com economia mais estável da América Latina.

Segundo José Luiz Fiori (2013), o Brasil, na primeira década dos anos 2000, teve aumentos graduais e consideráveis em seu Produto Interno Bruto (PIB). Para exemplificar, o autor destaca que, em 2001, o PIB brasileiro foi de cerca de 550 milhões de dólares, não conseguindo ultrapassar a soma do PIB de todos os países latino-americanos, que, naquele ano, foi de 640 milhões de dólares. Já no ano de 2010, a soma do PIB dos países latino-americanos (1,6 bilhão de dólares) ficou inferior ao PIB brasileiro, que atingiu a marca de 2,5 bilhões de dólares.

Além do desenvolvimento econômico durante os oito anos do governo Lula, o Brasil se destacou pela liderança política na integração econômica do continente sul-

americano. Conforme Fiori (2013), em oito anos do governo petista, o Brasil foi o responsável pelas políticas e ações integracionistas na América Latina e na África, a fim de “[...] preservar a América do Sul de conflitos potenciais ou reais, a política externa brasileira tem buscado nos âmbitos bilateral ou multilateral, soluções criativas e duradouras” (GARCIA, 2013, p. 59).

Marco Aurélio Garcia (2013) e Fiori (2013) mencionaram as mais variadas políticas e programas do governo Lula que dariam visibilidade ao Brasil e a outros países da América Latina, tendo em vista que as políticas em questão visionaram o desenvolvimento regionalizado, sem maiores intervenções estadunidenses, a partir dos acordos firmados entre os governos latino-americanos e sul-africanos, como pode ser verificado no Quadro 7.

Quadro 7 – Política externa brasileira

| Política | Ano |
|--|-------------|
| Missão de paz no Haiti | 2004 |
| Reintegração de Cuba à comunidade americana | 2009 |
| Posicionamentos contra o golpe de estado militar em Honduras | 2009 |
| Participação intensa no Mercosul | 2004 a 2010 |
| Auxiliou na criação da União de Nações Sul-Americanas (Unasul) | 2008 |
| Insistiu nas finalizações dos projetos e nas reduções das ações coordenados pelos Estados Unidos em: Área de Livre Comércio das Américas (Alca), Tratado Interamericano de Assistência Recíproca e da Junta Interamericana de Defesa | 2004 a 2010 |
| Pacificações nas fronteiras: entre Equador e Colômbia e entre Colômbia e Venezuela | 2003 a 2008 |
| Acordo com a França para aumentar o poder naval brasileiro no Atlântico Sul. | 2009 |
| Visitas constantes do Presidente Lula ao continente africano, com os acordos: Câmara de Comércio Brasil-Gana Programa de Integração com a África | 2005 |

| | |
|---|------|
| Acordos de Cooperação no Domínio da Defesa com África do Sul, Angola, Moçambique, Namíbia, Guiné Equatorial, Nigéria, Senegal e Cabo Verde Fórum de Diálogo Índia-Brasil-África do Sul | 2003 |
| Conselho de Combate ao Problema Mundial das Drogas, criado pela Unasul | 2003 |
| Financiamentos do BNDES para projetos na América Latina e na África | 2008 |
| Comunidade de Estados Latino-Americanos e Caribenhos (Celac) | 2010 |

Fonte: Adaptado de Fiori (2013) e Garcia (2013).

Garcia (2013) ressalta que a América Latina despertava interesses mundiais em relação às potencialidades energéticas e agrícolas, como reservas de petróleo, de gás, do pré-sal brasileiro, das regiões de hidrocarbonetos na Argentina, das regiões ricas em recursos hídricos e das altas produções agrícolas. Tais potencialidades fortaleceram os acordos entre os países latino-americanos, colocando o Brasil na qualidade de potência latina nos mandatos petistas, devido à diplomacia presidencial e ao ativismo internacional.

O governo Lula, durante os dois mandatos, além das boas relações com os países latino-americanos e africanos, teve boas relações com o governo republicano estadunidense. De acordo com Garcia (2013), a ascensão de um governo de esquerda ao poder, no Brasil, poderia causar reações negativas por parte do governo conservador de Jorge W. Bush, porém isso não ocorreu, uma vez que o presidente estadunidense visitou o Brasil duas vezes, e, nas discussões, Lula enfatizava a necessidade de incluir socialmente e economicamente a população para o desenvolvimento econômico brasileiro e, assim, garantir o fortalecimento de outras nações. Lula ficou conhecido, entre as nações, pelo seu ativismo internacional, com participações fortalecidas em fóruns, encontros e acordos internacionais.

Vale destacar que, mesmo diante das políticas sociais, das políticas de inclusão e das políticas integracionistas do governo Lula, na perspectiva de Luiz Filgueiras e Reinaldo Gonçalves (2007), Lula assumiu a política econômica liberal periférica, iniciada no segundo mandato de FHC, com aprofundamento no ajuste fiscal, metas de inflação e

câmbio fluente, e José Marcos Nayme Novelli (2010) lembra que o governo Lula foi chamado de “terceiro mandato de FHC” pelos ex-petistas.

Durante os mandatos de Lula, a educação superior brasileira ganhou uma nova face, razão pela qual o próximo tópico, de modo breve, apresentará algumas modificações que reestruturaram a educação superior e consolidaram algumas características do enfoque gerencial nas IFES.

6.3 A educação superior de 2000 a 2010

Este tópico da pesquisa, de modo breve, versará sobre a universalização do acesso à educação superior, após a mudança de governo no Brasil, a partir de 2003. Foram criadas políticas públicas como o Programa Universidade: expandir até ficar do tamanho do Brasil (Programa Expandir), a reconfiguração do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), o Programa Universidade para Todos (Prouni⁷²) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni⁷³).

O Programa Expandir foi instituído no primeiro ano do governo Lula, com a finalidade de expandir e interiorizar as IFES pelo Brasil. Na concepção de Viviane Kanitz Gentil e Miriam Pires Corrêa de Lacerda (2016, p. 02), esse programa primou pelo desenvolvimento econômico e social, por meio do aumento do quantitativo de pessoas com curso de graduação completo, pois, para as autoras, o Programa Expandir (2003-2006) foi “[...] proposto pelo Governo Lula, constituído como uma das principais metas do Ministério da Educação. Reconhecendo o papel estratégico das universidades – em especial do setor público – para o desenvolvimento econômico e social”. Sobre o Programa Expandir, vale ressaltar que os documentos legais, que deveriam estar disponíveis no sítio eletrônico do Ministério da Educação, não foram encontrados para a devida pesquisa, por isso, os dados coletados para esse tópico são de pesquisas realizadas sobre o citado programa.

Nas IFES, a partir das políticas de expansão iniciadas em 2003, o Programa Expandir e os demais programas de 2000 a 2010, por meio do princípio de reconfiguração

⁷² Prouni: Programa Universidade Para Todos criado em 2003 oferece bolsas de estudos integrais e parciais em universidades privadas aos estudantes que tem bons desempenhos no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

⁷³ Reuni: o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi instituído pelo Decreto Presidencial nº 6096, de 24 de abril 2007. O Reuni tinha como objetivo geral a expansão da educação superior federal, logo, a democratização do acesso às IFES.

e reestruturação iniciado na década de 1990, intensificaram ou legitimaram os princípios gerenciais. O modelo gerencialista se desdobrou ora em administração participativa, ora em administração democrática. Na primeira, os gestores dialogavam com os pares sobre os problemas das IFES, porém o poder de decisão ficava restrito aos órgãos superiores da universidade; na segunda, em algumas IFES, a administração compareceu como democrática, isto é, os pares eram ouvidos e as resoluções dos problemas e as tomadas de decisões aconteciam por meio de decisões coletivas.

O Programa Expandir ficou conhecido como a primeira fase da expansão das IFES e pela proposta de interiorização das universidades. De acordo com Patrícia do Espírito Santo Fonseca Lourenço (2016), a partir dos dados extraídos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) no ano de 2004, a quantidade de universidades públicas estava crescendo, e tal crescimento só fora visto no Brasil, após a Reforma Universitária de 1968, na década de 1970.

Para Lourenço (2016), Silveira (2016), Rita de Cássia Lana (2020) e Rafael Matias de Abreu (2018), a primeira década dos anos 2000 apresentou aumento de 40% na criação das universidades públicas. Na década de 1970, havia, no país, 32 universidades públicas e 15 universidades particulares, enquanto, na primeira década de 2000, foram criadas mais de 71 universidades públicas e 85 universidades particulares.

Embora tenha ocorrido a democratização do acesso à educação superior via FIES, Programa Expandir, Prouni e Reuni, Lara Carlette Thiengo (2014) afirmou que a democratização foi ou é aparente, porém se utilizaram dessa “democratização” como estratégia para o convencimento no que se refere à expansão das matrículas visando obter maiores números de concluintes, pois, aumentando o número de concluintes, haveria mais pessoas aptas ao mercado de trabalho com mão de obra qualificada, porém essas formações aligeiradas legitimam os mecanismos de poderes supranacionais voltados à educação superior, que permaneceram e permanecem obscuros. Segundo a autora, nos anos 2000, o Banco Mundial apresentou aos países latino-americanos documentos (Construir Sociedades do Conhecimento: Novos Desafios para a Educação Terciária) para a condução da educação superior, os quais demonstraram a necessidade do “[...] desenvolvimento econômico, a eficiência, a produção de força de trabalho, cidadãos qualificados, produção de habilidades, competências e aprendizagem” (THIENGO, 2014, p. 3).

De acordo com o referido documento, o novo século se configuraria como a sociedade do conhecimento, logo, a educação superior seria a engrenagem que faltava

para o desenvolvimento econômico. Nesse sentido, as formações deveriam ser generalistas, com cursos de formação rápida, os quais ofereceriam condições para os indivíduos aprenderem ao longo de suas vidas.

No Brasil, a partir do segundo mandato do governo Lula, foram criados os Bacharelados Interdisciplinares (BIs) em algumas instituições federais, concomitantemente ao Reuni, num primeiro momento. Os BIs nas IFES atenderam às novas preposições para a formação terciária, com flexibilização curricular, desenvolvimento das competências e habilidades dos sujeitos e formações gerais. Para Thiengo (2014) e Ball (2014), as políticas públicas educacionais foram consideradas como políticas do mercado global de ideias, ou seja, as produções de políticas educacionais no mundo, na contemporaneidade, estão inseridas em um contexto de Educação Global S.A.⁷⁴, como propôs Ball (2015).

A nova face da educação terciária, como proposto pelas agendas internacionais, foi materializada por meio do Reuni (SILVEIRA, 2015). Além disso, Rothen, Ramos, Borges, Silveira e Fernandes (2022) afirmam que a expansão das IFES se deu por meio das contratualizações feitas entre o Ministério da Educação e as universidades federais, pois, para o recebimento dos recursos financeiros, as IFES deveriam atingir as metas propostas pelos programas de expansão e reestruturação.

Por meio dessas contratualizações entre MEC e IFES, de acordo Maria Arlete Duarte Araújo e Heleno Diógenes Pinheiro (2010) e Rothen, Fernandes e Ramos (2020), acentuaram-se as especificidades do Gerencialismo nas instituições públicas, o qual exigia o cumprimento das metas para obtenção dos melhores resultados, transformando, assim, o *ethos* das IFES ao longo de cinco anos.

Como apontado por Rothen, Ramos e Fernandes (2020), dadas políticas de expansão, sobretudo o Reuni, além de materializar o modelo do Gerencialismo na gestão universitária, também foram responsáveis pelas políticas contratuais entre MEC e IFES na primeira década dos anos 2000. Tais políticas contratuais foram intensificadas na educação a partir da institucionalização do Plano Nacional de Educação, instituído pela

⁷⁴ Educação S.A.: a sigla S.A. designa a Sociedade Anônima, grupo de acionistas ou companhias que detém ações, podendo ser de capital aberto, ou seja, outras pessoas podem adquirir ações, ou de capital fechado, das quais ninguém mais pode adquirir ações. As sociedades anônimas são consideradas empresas, e, nessas empresas, existem os conselhos de acionistas que se reúnem para discutir sobre o desenvolvimento das corporações. Ball (2014), em sua obra *Educação Global S.A.: novas redes de políticas e o imaginário neoliberal*, publicada em 2014, faz alusão à educação pensada por muitos dentro dessa rede de políticas educacionais consideradas de modo supranacional, em que um conselho influencia e produz os textos políticos a todos.

Lei nº 10.172, em 9 de janeiro de 2001, que apontou, na meta 4.3.1, a necessidade do aumento expressivo no número de vagas para população entre 17 e 24 anos na educação superior, para os anos seguintes, além de atender às especificidades supranacionais para educação superior (SILVEIRA, 2015).

Embora os programas destinados à educação superior, no governo Lula, tenham suprido as especificidades locais, supranacionais, sobretudo econômicas, não se pode excluir desse processo de expansão as transformações ocorridas nas IFES para permitir a permanência dos estudantes oriundos das mais variadas classes econômicas e regiões brasileiras, pois houve, a partir de 2008, maiores deslocamentos de estudantes de diferentes localidades do Brasil, e os estudantes enfrentaram dificuldades para se manter na universidade, ou seja, ocorreu a universalização do acesso, porém as políticas de permanência na educação superior não foram ampliadas, no período de 2000 a 2010.

Além da ausência de políticas públicas para permanência dos estudantes nas IFES, os programas destinados a essas instituições (Expandir e Reuni) nos anos de 2000 a 2010, de acordo com Raisia Maria de Arruda Martins (2018), ao mesmo tempo que foram considerados como “tempo de ouro das IFES”, devido aos investimentos financeiros significativos, também foram considerados como programas “lulistas”, carregados de intenções supranacionais ao ensino superior brasileiro, isto é, com proposições de políticas públicas pensadas em rede, mas com viés mercadológico, respeitando as especificidades das agendas internacionais voltadas à educação superior, como salientado por Ball (2014). Ademais, esse período de universalização do acesso à educação superior, de acordo com Kátia Cássia Santana (2018), colaborou para a intensificação e a precarização do trabalho docente nas IFES.

Nas análises de Martins (2018) e Santana (2018), ficou confirmado que o Gerencialismo roteirizou a necessidade de expansão, transformação e interiorização das IFES. Esse processo de interiorização das universidades permitiu que novas IFES fossem construídas e começassem a desenvolver atividades acadêmicas em regiões distantes dos grandes centros urbanos. Na concepção de Santana (2018), essa proposta de interiorização traz consigo a proposta de integração entre universidade e comunidade, porém algumas IFES tiveram que iniciar as atividades em locais improvisados devido à ausência de infraestrutura para o funcionamento das novas universidades.

Conforme Agercicleiton Coelho Guerra (2017), as IFES que aderiram aos programas do governo Lula para a educação superior permaneceram, por um longo período, com salas de aula lotadas, sem condições básicas para atender os estudantes, sem

laboratórios para o desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino e pesquisa e sem os materiais utilizados corriqueiramente em boa parte das atividades acadêmicas. Ainda para o autor, a debilidade na infraestrutura, durante a expansão do ensino superior, foi suprida pelos acordos feitos entre os entes federados.

Guerra (2017), ao estudar o caso da Universidade Federal do Ceará (UFC), afirmou que o Ministério da Educação forneceu os recursos humanos, via concursos públicos, o governo estadual forneceu equipamentos e materiais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, e o governo municipal ofereceu a estrutura física, cedendo prédios municipais para que ocorrerem as aulas e outras atividades. Para o autor, a expansão da educação superior deve ser realizada a partir de diagnósticos e planejamentos, para evitar os processos de precarização das IFES e do trabalho docente.

Frente ao exposto, é possível constatar que as políticas de expansão ou de reestruturação da educação superior pública federal auxiliaram na ampliação das vagas, na construção de novas universidades, na contratação de novos servidores e no aumento dos números de formandos ao longo de dez anos, entretanto, junto com essa transformação das IFES, pode-se observar que novos modelos administrativos e de prestação de contas foram implementados, modelos esses mais flexíveis, que primaram pelos resultados, e mais modernos, de acordo com os parâmetros internacionais de administração pública, sobretudo os modelos utilizados nos Estados Unidos e na Inglaterra, como já abordado nas seções anteriores.

O enfoque gerencial teve suas especificidades iniciadas na instituição pública brasileira ainda na década de 1970 e 1980, sendo elas intensificadas com a Reforma Estatal da década de 1990. Nos anos 2000, junto ao enfoque gerencial, observa-se que estiveram presentes as políticas supranacionais, orientadas pelo conceito de mérito e avaliações permanentes. Além disso, nesse período, tem-se a gestão financeira pela redução de gastos ao lado da *accountability* (prestar contas e desempenho mensurável e responsabilidades sociais corporativas), sendo essas características centrais na redefinição das modalidades estatais na atuação do serviço público, na perspectiva de Yvon Pesqueux (2006).

6.4 A UFSCar de 2000 a 2010

Neste tópico da pesquisa, será realizado um breve levantamento histórico acerca da UFSCar na primeira década de 2000, relatando quais políticas públicas para expansão

e reestruturação das IFES a UFSCar aderiu e como elas possibilitaram a manutenção ou a transformação do modelo administrativo e das políticas institucionais da UFSCar no período de 2000 a 2010.

No ano 2000, ocupava a cadeira de reitor da UFSCar o professor Oswaldo Batista Duarte Filho, que fora vice-reitor na gestão do propositor do planejamento estratégico institucional, professor José Rubens Rebelatto. Durante as duas gestões de Oswaldo Batista Duarte Filho, a universidade teve como vice o professor Romeu Cardoso Rocha Filho, até outubro de 2004, e a professora Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil, até outubro de 2008.

Vale ressaltar que o reitor Oswaldo Batista Duarte Filho, no ano de 2008, se ausentou da reitoria para concorrer às eleições municipais, sendo candidato a prefeito em São Carlos, assumindo, então, sua vice, Maria Stella, que foi a primeira mulher a se tornar Reitora na história da UFSCar, permanecendo na reitoria até a posse do professor Targino de Araújo Filho, em outubro de 2008, como mostra o Quadro 8 a seguir. Segundo o Gestor 12, “[...] chegar numa universidade de homens, de engenheiros e depois por circunstâncias que não foram, da escolha dela, chegar na reitoria em exercício, é interessante”.

Quadro 8 – Reitores e vice-reitores de 2000 a 2010

| 2000-2004 | 2005-2008 |
|--|--|
| Reitor: Oswaldo Batista Duarte Filho Vice-reitor: Romeu Cardoso Rocha Filho (até 21/10/2004) Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil | Reitor: Oswaldo Batista Duarte Filho Vice-reitora: Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil |
| 2008 | |
| Reitora: Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil 05/06/2008 até 19/10/2008 | |
| 2008-2012 | |
| Reitor: Targino Araújo Filho Vice-reitor: Pedro Manoel Galetti Junior | |

Fonte: Elaboração da autora.

Durante os primeiros anos dos anos 2000, a UFSCar ensaiava a criação de um novo campus na região de Sorocaba. O campus iniciou as atividades acadêmicas em 2006, com os prédios alugados pela prefeitura do município, pelo Serviço Nacional da Indústria (SENAI), pela Faculdade de Tecnologia (FATEC) e pela Faculdade de Engenharia de Sorocaba (FACENS), até a finalização total da construção do campus no ano de 2008, como descrito no Relatório Anual de Atividade Acadêmica de 2005.

No ano de 2005, o Ministério da Educação lançou o Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB)⁷⁵, com o objetivo de ampliar a oferta de cursos de graduação para formação inicial de professores em efetivo exercício na educação básica pública ou cursos de formação continuada para gestores e professores já graduados, na modalidade de educação a distância.

A UFSCar também foi signatária da Universidade Aberta do Brasil, oferecendo formações para profissionais da educação básica, via Secretaria Geral de Educação a Distância. O programa UAB permaneceu ativo na UFSCar de 2006 a 2016, sendo utilizados os recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

No ano de 2007, foi criado o Reuni, que tinha como meta aumentar a “[...] taxa de conclusão média de noventa por cento nos cursos de graduação presenciais; relação de dezoito alunos de graduação por professor em cursos presenciais” (BRASIL, 2007, p. 12).

Portanto, a primeira década dos anos 2000 pode ser definida como uma década que gerou transformações administrativas profundas na gestão da universidade, com desconcentração de seções e departamentos, mudança de setores, contratação de novos servidores públicos, transferência dos servidores públicos para os novos *campi*, entre outras mudanças institucionais para atender às demandas originárias das políticas de expansão (ABREU, 2018).

6.4.1 Enfoque Gerencial: políticas de universalização do acesso à educação superior, planos de desenvolvimento institucional e grupos de poder

No último item da presente pesquisa de doutoramento, será explanado sobre como as políticas de universalização do acesso à educação superior impactaram no

⁷⁵ Universidade Aberta do Brasil: programa instituído pelo Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, que visava “[...] reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do país” (BRASIL, 2006, n. p.), por meio da criação de um sistema de formação de inicial e continuada de professores, em parceria com as universidades públicas brasileiras.

desenvolvimento administrativo da UFSCar, havendo a necessidade de elaboração de planos de desenvolvimento institucional decenais, para concretização das especificidades do “Projeto UFSCar” e do “Perfil UFSCar”. Além disso, observa-se que, ao longo das décadas investigadas, o gerenciamento da universidade esteve em poder de determinados grupos: ora o poder estava com o Conselho de Curadores, como apontado por Sguissardi (1993), ora com o grupo de gestores que ocuparam a reitoria, entre outros cargos de gestão em órgãos, secretarias, pró-reitorias da UFSCar, e vice-reitoria. Vale ressaltar que o Conselho de Curadores foi considerado autoritário, ao passo que o grupo de gestores que se alternaram à frente da UFSCar por trinta anos, não, pois estiveram preocupados com a implementação dos princípios da gestão democrática, como será discutido adiante.

Nos primeiros anos de 2000, a UFSCar construía seu segundo *campi* fora do município de São Carlos. Para Rogério Colaço da Silva (2016), a criação do Campus de Sorocaba inauguraria na UFSCar a gestão multicampi, e, de acordo com o Gestor 2, a UFSCar-Sorocaba concretizaria as políticas expansionistas e de interiorização do MEC à educação superior:

Teve um projeto que chamava-se interiorização principal para dentro do interior das universidades federais. Elas focaram principalmente nas capitais, a gente é uma exceção né e aí surgiu oportunidade de nós criarmos um Campus de atuação nossa [...] na região de Sorocaba. É uma cidade muito maior que São Carlos, dá umas três vezes de São Carlos ou quatro e não tinha universidade pública lá né, e aí surgiu oportunidade da gente criar um Campus. [...] Nisso eu recebi a equipe de uma outra cidade do lado chamada Itapetininga. O prefeito de lá me falou assim: “eu dou uma fazenda pra vocês, para fazer”. (GESTOR, 2)

As negociações para criação da UFSCar-Sorocaba se iniciaram no ano 2000, e as atividades acadêmicas, como já pontuado, no ano de 2006, com um campus “provisório”, de acordo com Relatório Anual de Atividades Acadêmicas de 2006. Segundo o Gestor 2, foram muitas as discussões e as negociações com lideranças locais para a escolha da cidade e o local em que seriam construídas as edificações. Para que fosse possível a construção da UFSCar-Sorocaba, foi necessária a elaboração coletiva do Projeto de Criação do Campus de Sorocaba, como mencionado pelo Relatório Anual de Atividade Acadêmica do ano de 2005.

O Relatório Anual de Atividades Acadêmicas de 2006 apresentou uma seção destinada ao Campus de Sorocaba, com as informações sobre a área física, a história de implantação do campus, o quantitativo de docentes e técnicos administrativos, vagas destinadas para o concurso vestibular, atividades administrativas, cursos de graduação e

o perfil do estudante a ser formado pelo novo campus da UFSCar, a fim de atender às necessidades da sociedade e auxiliar na mudança de paradigmas.

Com as atividades acadêmicas do novo campus da UFSCar em Sorocaba, em 2006, ocorreu o que foi chamado, na seção dois, de desconcentração, ou seja, ocorreu a distribuição interna das habilidades e das competências dos agentes institucionais, redistribuindo as funções. Conforme o Gestor 5, na primeira década de 2000, foi preciso que a UFSCar desenvolvesse práticas de gestão das competências dos agentes institucionais; o grupo de gestores analisou e propôs as competências mínimas que os agentes institucionais deveriam ter para auxiliar no desenvolvimento institucional da universidade.

Pró-reitoria de gestão de pessoas, na época da Secretaria de Recursos Humanos ainda. Já começou como Secretaria e depois passou para Pró-reitoria né houve sim uma análise, sobre as quais seriam as competências mínimas e desejadas para o servidor da UFSCar, né e essas competências...então isso é um desdobramento da referência, esse é um exemplo de como a referência gestão por competências é tomada para... para orientar adaptações que a instituição vai fazer entendeu! Fez né. (GESTOR 5).

Embora, para consolidação da UFSCar-Sorocaba, tenha-se intensificado o processo de desconcentração para possíveis tomadas de decisões a partir da gestão por competências dos agentes institucionais, Silva (2016) afirmou que após a criação do campus da UFSCar em Sorocaba, na verdade, ocorreu a descentralização das ações dos agentes institucionais, pois a ausência de técnicos-administrativos para realização das atividades sobrecarregou os setores no campus da UFSCar em São Carlos.

Ainda para Silva (2016), as estruturas organizacionais não são estáticas, mas dinâmicas, pois há a necessidade de considerar as relações humanas, seus sistemas de responsabilidades, distribuição de poderes, sistemas de comunicação, resultados de interações entre as unidades organizacionais, de forma que a centralização e a descentralização não dividem as responsabilizações, uma vez que a primeira é produtora das relações escalares e da cadeia de comando, enquanto a segunda não tem concentração total do poder decisório. Assim, houve a necessidade de aprimoramento do modelo administrativo, e os agentes institucionais deveriam trocar informações e ser flexíveis para melhor desenvolver as competências administrativas, exigindo performances para atender às especificidades da gestão multicampi⁷⁶.

⁷⁶ A gestão multicampi, denominada por Silva (2016), descentralizou diversas funções e seções administrativas ligadas à Pró-Reitoria de Administração (ProAd) e ao Departamento de Compras

Frente ao exposto, pode-se afirmar que, nesse processo de criação do novo campus da UFSCar no município de Sorocaba, inicialmente, ocorreu a desconcentração das ações dos agentes institucionais, e, com o início das atividades acadêmicas, houve a descentralização das ações dos agentes institucionais. As informações e as práticas que viabilizariam a descentralização nas tomadas de decisões nem sempre expressavam fluidez e conhecimento de todas as decisões tomadas em associações distintas dentro de uma mesma universidade, como afirmou o Gestor 4, destacando que, em dados momentos, essa tomada de decisões em níveis mais baixos podia ser ou tornava-se dúbida, devido aos dois campus que a UFSCar passou a ter, o que poderia dificultar o desenvolvimento institucional; por isso, a necessidade de obtenção de planos norteadores.

[...] diria que sim, havia uma participação agora eu acho que tem um problema também para mim eu vejo um problema, mas é uma prática recorrente nas outras universidade também, nós temos as nossas associações separadas os técnicos-administrativos separados dos docentes, então eu não sei o quanto todas as discussões das associação dos docentes, está permeável também nas associações dos técnicos, entende, mas em termos de organização, mas agora nos debates até tinha assembleias conjuntas, mas em geral elas aconteciam separadas também né... mas eu penso que de alguma forma acabava tendo a participação de todos e de tudo, mas eu não sei se precisar o quanto é realmente as duas categorias né aí todos os níveis ficaram tão permeadas dessa ou das mesmas condições né digamos assim posicionamento sabe até porque eu acho errado as categorias ficarem separadas eu falo assim somos todos servidores, e isso enfraquece e algo que poderia estar junto em algum movimento, fortalecido tá acontece de forma separada e às vezes até de forma de certa forma um pouco conflitante os interesses justamente porque fica nesse posicionamento binário, aí das coisas entende!! (GESTOR 4).

Diante disso, e a partir das postulações dos relatórios anuais de atividades acadêmicas, as decisões tomadas que se mostravam desconexas em níveis mais baixos na UFSCar, durante a primeira década de 2000, poderiam expressar interesses distintos em dados momentos, dificultando as ações dos agentes institucionais, o que, por sua vez, também dificultaria o desenvolvimento institucional, sendo necessário reorganizar as ações administrativas por meio da elaboração de planos ou planejamentos comuns a todos os *campi* da universidade.

Com a necessidade de reorganizar as ações dos agentes institucionais, para implementação da gestão multicampi (SILVA, 2016), aliada à necessidade de desenvolvimento das práticas da gestão democrática para obtenção de planejamentos e

(DeCom). Por exemplo, a seção de compras e a seção de licitações (aquisição de material e contratação de serviços) da UFSCar-São Carlos representava e respondia pelos demais campus (Sorocaba, Araras) durante a primeira década de 2000.

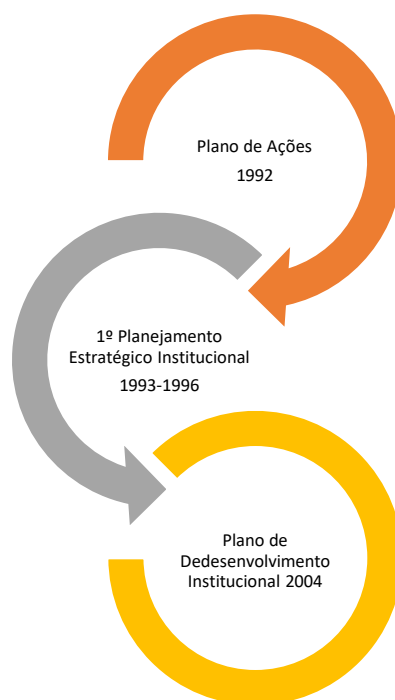
estratégias gerais a todos os *campi* da UFSCar, iniciaram-se as discussões para a elaboração do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar, sob a gestão do Prof. Dr. Oswaldo Batista Duarte Filho, e, em 2002, teve início o processo de elaboração do citado plano, com vigência a partir de 2004.

6.4.2 A UFSCar e o Plano de Desenvolvimento Institucional

O PDI-UFSCar 2004 tinha validade de dez anos e anunciava as transformações que pelas quais a UFSCar passaria ao longo dos anos. De acordo com o Gestor 4, o PDI foi considerado como documento norteador aos agentes institucionais diante das políticas expansionistas da primeira década de 2000. Para o Gestor 2, o PDI foi significativo para a UFSCar: “[...] foi um salto quando nós fizemos o PDI nós envolvemos na época 600 pessoas. É um negócio assim, do tamanho da comunidade da UFSCar, muito significativo!”.

Entre os constructos históricos da UFSCar, havia, em 1992, o Plano de Ações, que foi preparatório do Plano Estratégico Institucional, que, por sua vez, foi o precursor do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, como lembrado pelo Gestor 10 e mostrado na seção anterior. Visando ilustrar os processos de construção dos planos e planejamentos na UFSCar, segue a Figura 5.

Figura 5 – Planos e planejamentos da UFSCar



Fonte: Elaboração da autora.

Portanto, o Plano de Ações e o Planejamento Estratégico Institucional podem ser considerados como as discussões embrionárias do Plano de Desenvolvimento Institucional, pois as ações embutidas nesses três documentos primavam pelo desenvolvimento da universidade de modo qualitativo, como ressaltado pelo Gestor 4. Além disso, o PDI-UFSCar 2004 não foi substitutivo do Planejamento Estratégico, já que, em dados setores da UFSCar, continuou-se fazendo planejamentos estratégicos situacionais para nortear as práticas dos agentes institucionais, como afirmou o Gestor 5, lembrando que, na antiga Secretaria Geral de Recursos Humanos, na primeira década de 2000, foram elaborados os planejamentos estratégicos situacionais, junto ao mapeamento de processos para focalização dos resultados.

O mapeamento de processos, é na verdade um procedimento usado na engenharia de produção que é rigorosamente é uma... uma identificação do caminho dos... o caminho dos e das ações e atividades que precisam ser tomadas para se produzir um determinado resultado. (GESTOR 5).

De acordo com Relatório Anual de Atividades Acadêmicas de 2005, o PDI-UFSCar permitiu a horizontalização nas tomadas de decisões, o que contemplaria as

dimensões do Planejamento Estratégico Institucional feito na década de 1990. Sendo assim, para o êxito na implementação do PDI-UFSCar 2004, os gestores das unidades da universidade deveriam pensar a possibilidade de realização de planejamentos estratégicos situacionais menores para auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas ao cumprimento das metas do PDI-UFSCar.

Além do Relatório de 2005, os relatórios dos anos de 2000, 2001, 2002 e 2003 relembaram a importância do Planejamento Estratégico como documento orientador para o desenvolvimento de práticas e políticas institucionais orientadas para a democratização do acesso aos cursos de graduação, ampliação dos cursos noturnos de graduação e desenvolvimento de políticas adequadas de avaliação institucional e dos cursos de graduação e pós-graduação: “[...] a relevância do Projeto está na implantação de um conjunto de ferramentas que irá propiciar a planificação, o controle e a avaliação das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, além das administrativas” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2002a, p. 10).

Para elaboração do primeiro PDI-UFSCar, segundo o Gestor 2, foi necessário adotar a descentralização nas tomadas de decisões para construção do documento, pois sua elaboração se deu a “várias mãos”, sendo necessário descentralizar as tomadas de decisões a fim de que fosse validada a autonomia para as modificações necessárias no texto. Nesse sentido, na concepção do grupo de gestores, o documento estaria sendo estruturado de modo democrático, garantindo sua efetividade.

Então, para impactar no dia a dia dos agentes institucionais, essa construção foi coletiva. Foi levado em consideração a racionalidade técnica na construção do PDI houveram descentralizações nas tomadas de decisões para facilitar a construção do PDI. (GESTOR 2).

Durante os debates sobre o PDI em 2002, foram discutidas, entre os pares, quatro dimensões: acadêmicas, organizacionais, físicas e ambientais. Para cada aspecto mencionado, foram criados grupos que realizaram consultas, entrevistas, questionários, fóruns de discussão, seminários de planejamento e conferências. O Grupo de Trabalho PDI tinha a função de catalisar e sintetizar as discussões de toda a comunidade acadêmica, corporificando-as no PDI-UFSCar 2004. Após amplos debates pela comunidade acadêmica, foram eleitos os princípios que deveriam alicerçar todo desenvolvimento da UFSCar, a saber:

- Excelência acadêmica

- Universidade compromissada com a sociedade
- Gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação *stricto sensu*
- Indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão
- Livre acesso ao conhecimento
- Universidade promotora de valores democráticos e da cidadania
- Gestão democrática, participativa e transparente
- Universidade ambientalmente responsável e sustentável
- Valorização da dedicação integral ao ensino, pesquisa e extensão
- Integração da Universidade no sistema nacional de ensino. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2004a, p. 20-21).

Os princípios do PDI-UFSCar 2004 foram considerados as bases e os parâmetros para os seguintes documentos: Diretrizes Gerais e Diretrizes Específicas, Diretrizes para o Desenvolvimento Físico, Diretrizes para Aperfeiçoamento da Estrutura Organizacional e a Implementação do Plano. Vale ressaltar que cada diretriz contém quatro ou mais eixos estruturantes ou subdivisões, abrangendo as estratégias e ações necessárias para o futuro da instituição.

De acordo com os relatórios, o PDI-UFSCar foi construído de modo participativo, como já citado, e em meados de 2006, o MEC passou exigir das universidades federais a realização de planos ou planejamentos que trouxessem a perspectiva de desenvolvimento a longo prazo, exigência que se deu após a instituição, em 2003, do Grupo de Trabalho Interministerial, que teve a função de analisar quais seriam as reais necessidades para expansão da educação superior pública. Na perspectiva do Gestor 4, o PDI-UFSCar foi mais completo, pois tinha amplas informações sobre as necessidades locais:

A UFSCar ela também fazia seu plano de desenvolvimento institucional antes mesmo de ser uma exigência do MEC. [...] Ai a gente usava PDI UFSCar e o PDI MEC, porque como a gente já tinha o PDI UFSCar e a gente teve que fazer o PDI MEC, como a gente já tinha o PDI, tivemos que fazer o plano, a nossa matriz e a nossa estrutura de PDI UFSCar era diferente da PDI MEC, mas a nossa estrutura tinha todos os elementos e fácil transferir para o PDI MEC, porque nós tínhamos todos os elementos que ele queria e muito mais, na nossa instituição e muito mais, coisas mais aprofundadas, então não foi difícil reunir, o que o PDI MEC exigia e fazê-la é um depois tivemos que ir mantendo, mas continuou essa cultura de fazer essas reuniões de planejamento mais ampliadas com participação de alunos, docentes e parte de pessoas da comunidade né.

Nós fazíamos reuniões muito ampliadas sabe, é para debater então eu percebo que é havia um compromisso né bastante elevado, digamos assim a sério um ensino que não fosse descolado das necessidades da sociedade sabe e acho que o PDI MEC tenta colocar um ele tenta colocar um pouco disso, mas a gente tem outros documentos internos e mais aprofundados em termos de dessas discussões.

Analisando a literatura acadêmica sobre a implantação dos PDIs nas IFES, observa-se que a UFSCar compareceu com pioneirismo, ou seja, foi a primeira

universidade a planejar as diretrizes, as estratégias e as ações voltadas à gestão e ao desenvolvimento da universidade, já que as demais IFES passaram desenvolver e implementar os PDIs a partir de 2007 (RAMOS; SILVEIRA; ULIAN, 2020).

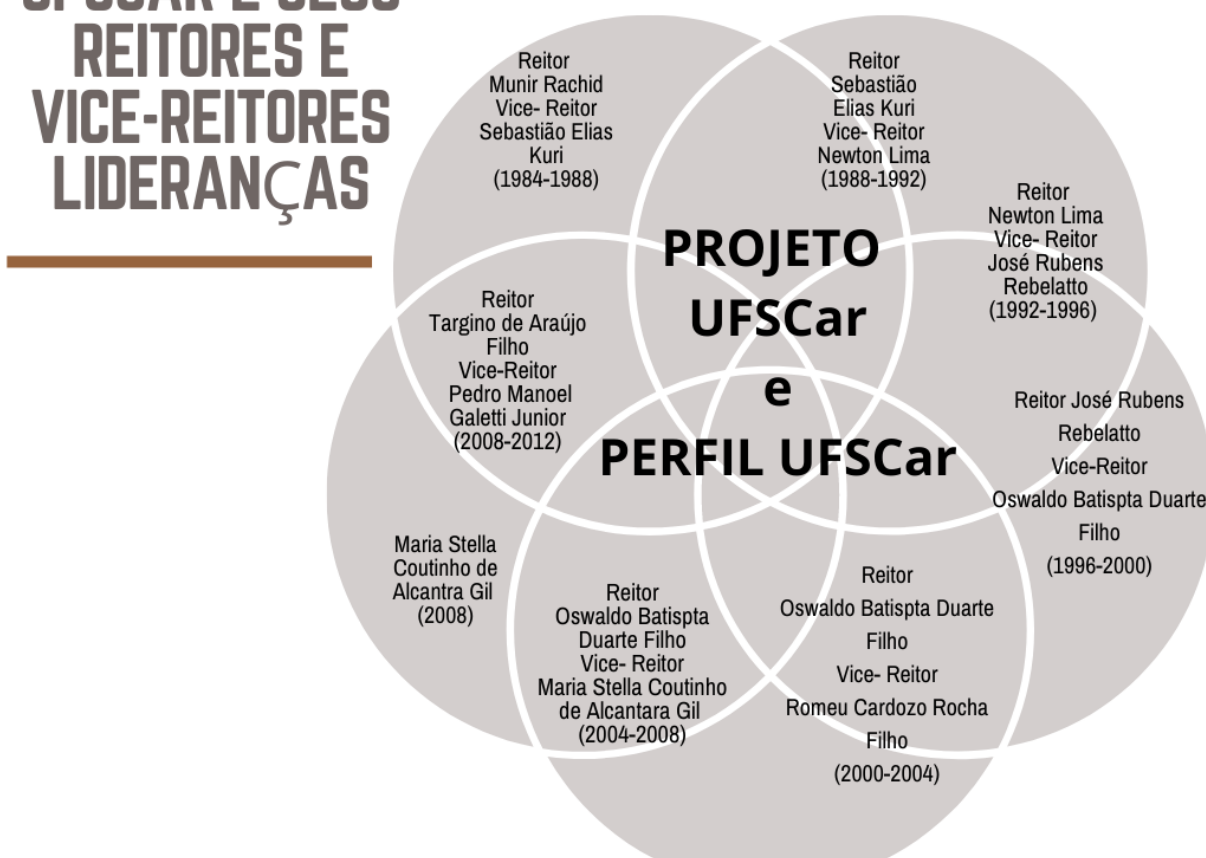
É importante frisar que, desde a elaboração da proposta de reestruturação administrativa da UFSCar até a elaboração do PDI-UFSCar 2004, os agentes institucionais, sobretudo aqueles que exerceram papel de “líder”, embasados na concepção de estadista de Matus (1986), como mencionado na seção anterior, idealizaram as estratégias para o desenvolvimento da UFSCar a longo prazo, no intuito de consolidar e fortalecer o *ethos* da universidade, sendo eles o “Perfil e o Projeto UFSCar”. Na concepção do grupo dos líderes, o “Perfil e o Projeto UFSCar” oportunizaria que a instituição fosse reconhecida internacionalmente pela qualidade na formação de profissionais para o mercado de trabalho e com compromisso social, sendo indivíduos preocupados e envolvidos nas questões sociais. Essas discussões perduraram por anos, até serem materializadas no PDI, como apontou o Gestor 12:

[...] durante esses anos, já são 16 anos de discussões, sobre o projeto para a UFSCar, essas discussões eram muito importante porque ela dava aos gestores uma diversidade de olhar e um acesso as discussões de conjuntura, a análises gerais e a análises específicas das ações da universidade.

Na Figura 6, são identificados os “líderes” que ocuparam cargos de gestão, durante vinte e quatro anos, e que foram peças principais na instauração da gestão participativa para a consolidação da primeira Reforma Administrativa da UFSCar, para efetivação do Planejamento Estratégico Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional, responsáveis pela segunda reforma Administrativa da UFSCar.

Figura 6 – UFSCar e seus líderes

UFSCAR E SEUS REITORES E VICE-REITORES LIDERANÇAS



Fonte: Elaboração da autora.

Na tentativa de ampliar os conhecimentos a respeito desses agentes institucionais, o próximo tópico apresenta as formações acadêmicas e as funções por eles exercidas na UFSCar. Os líderes mencionados na Figura 6 possuíram ou possuem as mais variadas formações acadêmicas, as quais, em determinados momentos da história da UFSCar, justificam as práticas desses agentes institucionais, assim como as elaborações das políticas institucionais.

6.4.3 Conhecendo o perfil das lideranças da UFSCar

Este tópico apresentará as formações acadêmicas, as atuações na UFSCar e o perfil das lideranças que estiveram à frente da reitoria da UFSCar, por mais de três décadas, como verificado na Figura 6. As formações dos referidos agentes institucionais concentraram-se nas áreas das Engenharias e da Saúde.

O professor Munir Rachid foi formado em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos, tendo atuado como professor nessa mesma instituição, antes de assumir a reitoria da UFSCar. Seu vice, professor Sebastião Elias Kuri, formou-se em Física pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, no ano de 1972; possui mestrado em Engenharia Metalúrgica pela Universidade de São Paulo, Campus de São Carlos, e doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), concluído em 1984; exerceu a função docente no Departamento de Engenharia de Materiais da UFSCar.

No ano de 1988, o professor Sebastião assumiria a reitoria da UFSCar, tendo como vice-reitor o professor Newton Lima Neto, que se graduou em Química pela Universidade de São Paulo, obtendo mestrado e doutorado em Engenharia Química pela mesma instituição. Em 1992, o professor Newton Lima Neto assumiu a reitoria da UFSCar. Além disso o professor Newton Lima foi presidente do Sindicato dos Docentes em Instituições Federais de Ensino Superior dos Municípios de São Carlos, Araras, Sorocaba e Buri (ADUFSCar) de 1979 a 1981 e presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) no ano de 1994. Seu vice-reitor na UFSCar foi José Rubens Rebellato, que não possuía formação em Engenharia, tendo se formado em Fisioterapia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCC), em 1978; tornou-se mestre em Educação Especial pela UFSCar em 1986, e doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas em 1991; concluiu o pós-doutorado em Fisioterapia Geriátrica pela Universidade de Salamanca e atuou como professor no Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) da UFSCar.

O professor José Rubens Rebellato assumiu a reitoria da UFSCar no ano de 1996, e seu vice-reitor foi o professor Oswaldo Baptista Duarte Filho, conhecido como “Barba”, formado em Engenharia de Materiais no ano de 1970. Duarte Filho concluiu o mestrado em Engenharia Química no ano de 1982 e o doutorado em Engenharia Química no ano de 1995, ambos pela Universidade de São Paulo, – Campus de São Carlos. O professor Oswaldo Baptista Duarte Filho atuou na UFSCar como professor e chefe do Departamento de Ciências Exatas e Engenharias da UFSCar.

No ano 2000, o professor Oswaldo Baptista Duarte Filho assumiu a reitoria da UFSCar, onde permaneceu por dois mandatos. Além disso o professor Oswaldo Baptista Duarte Filho foi presidente do Sindicato ADUFSCar nos anos de 1988 e 1989 e presidente da ANDIFES no ano de 2005. Seu primeiro vice-reitor foi o professor Romeu Cardozo

Rocha Filho, licenciado em Química pela UFSCar no ano de 1976, com mestrado em Físico-Química concluído no ano de 1979 e doutorado em Ciências e Físico-Química concluído em 1983, ambos pela Universidade de São Paulo. Foi professor no Departamento de Química da UFSCar. Maria Stella Coutinho de Alcântara Gil foi a segunda vice-reitora, na segunda gestão do professor Oswaldo Baptista “Barba”. A professora Maria Stella atua como professora do Departamento de Psicologia, no Centro de Educação e Ciências Humanas da UFSCar, possui formação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, mestrado pela Universidade Federal da Paraíba, e doutorado em Psicologia Experimental pela Universidade de São Paulo.

A professora Maria Stela foi a primeira mulher a assumir a reitoria da UFSCar, no ano de 2008, até que o novo reitor eleito, o professor Targino de Araújo Filho, assumisse a reitoria junto com seu vice-reitor, o professor Pedro Manuel Gallati Junior. O professor Targino, que exerceu dois mandatos como Reitor, é formado em Engenharia de Produção, tendo mestrado e doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e atuando como professor no Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar. Além disso o professor Targino foi presidente da ANDIFES no ano de 2014. O professor Pedro Manoel Galetti Junior graduou-se em Ciências Biológicas pela UFSCar no ano de 1975, possui mestrado em Ecologia e Recursos Naturais e doutorado em Ecologia e Recursos Naturais, ambos pela UFSCar.

Como pode ser verificado, a área do conhecimento com maior incidência na formação acadêmica e na atuação docente dos ex-reitores da UFSCar é a Engenharia, e, em segundo lugar, vem a área da Saúde. Essa tendência às perspectivas da Engenharia para construção do modelo administrativo da UFSCar o fez mais técnico e racional, para o desenvolvimento institucional.

6.4.4 A equipe responsável pelo desenvolvimento institucional da UFSCar

Neste tópico, busca-se compreender a importância das lideranças da UFSCar para o desenvolvimento institucional. Na concepção do Gestor 3, os agentes institucionais, presentes na Figura 6 e chamados de líderes, se autodeclararam como uma equipe responsável pelo desenvolvimento institucional, motivo pelo qual se alternaram no poder e na gestão da UFSCar por duas décadas.

Então veja na realidade foi uma equipe e com uma determinada concepção não é uma concepção única e tão fechada em si. Claro que havia divergências entre essa própria linha, mas era uma linha e caminhava na mesma direção em relação ao horizonte. Então eu estou dizendo, que houve continuidade. (GESTOR 3).

Como já mencionado os agentes institucionais da UFSCar buscaram, ao longo das décadas investigadas, a construção do modelo performático adequado às necessidades da UFSCar, sendo isso um dos marcos da solidificação da identidade da supracitada universidade. Essa performance pela busca do perfil UFSCar, foi delineando o *ethos ufscariano*, ou seja, a performance utilizada não foi um modelo externo, apropriado pelos agentes institucionais foi um modelo criado pelos agentes institucionais da UFSCar.

O grupo de líderes ou equipe, para o Gestor 3, se mostraram preocupados com a consolidação do “Perfil UFSCar” e com a necessidade do desenvolvimento de políticas institucionais inclusivas e de permanência estudantil. Nos primeiros anos da década de 2000 tais temáticas endossaram as discussões durante a elaboração do PDI-UFSCar 2004, sendo lançado, em 2002, o documento “Perfil-UFSCar 2002”, como apontado pelo Gestor 4:

[...] é o que a gente mais ouvia era aqui que nós tivéssemos a preocupação em formar esse profissional de qualidade para o **mercado, mas com compromisso social** e a formação de um cidadão, porque a UFSCar sempre se preocupou com isso.

Eu não sei se se você teve acesso, mas eu posso te mandar tem um caderninho ele foi publicado acho que 2002 a primeira vez e depois ele foi atualizado e esse documento se chama e Perfil. Você conhece esse?

[...] então lá eu acho que mostra bem assim. Qual era a preocupação da UFSCAR sabe nessa formação tanto que em vários momentos ela se sentiu diferenciada por isso, por ser uma universidade preocupada com a **questão social preocupada em inclusão né a nossa ações afirmativas ela aconteceu mesmo antes de ser né um programa de governo** já havia esse movimento latente, então eu acho que a UFSCar já vinha com essa preocupação com o mercado e porque as pessoas sair profissionais e de um mercado para atuar precisa estar prontos né para atuar nesse mercado. Mas sempre houve essa preocupação de que esse profissional sáisse também com a parte mais da cidadania é enfim uma formação talvez, como eu diria, um pouco mais humanística, mas com algumas preocupações que na época não fosse tão comum como debate.

Então é isso e é eu diria que a UFSCar ela sempre se preocupou muito com a questão da permanência com o ambiente né escolar com a oferta de condições de condições de estar no campus, de convivência enfim né e tem que ter essa preocupação. (GESTOR 4, grifo nosso).

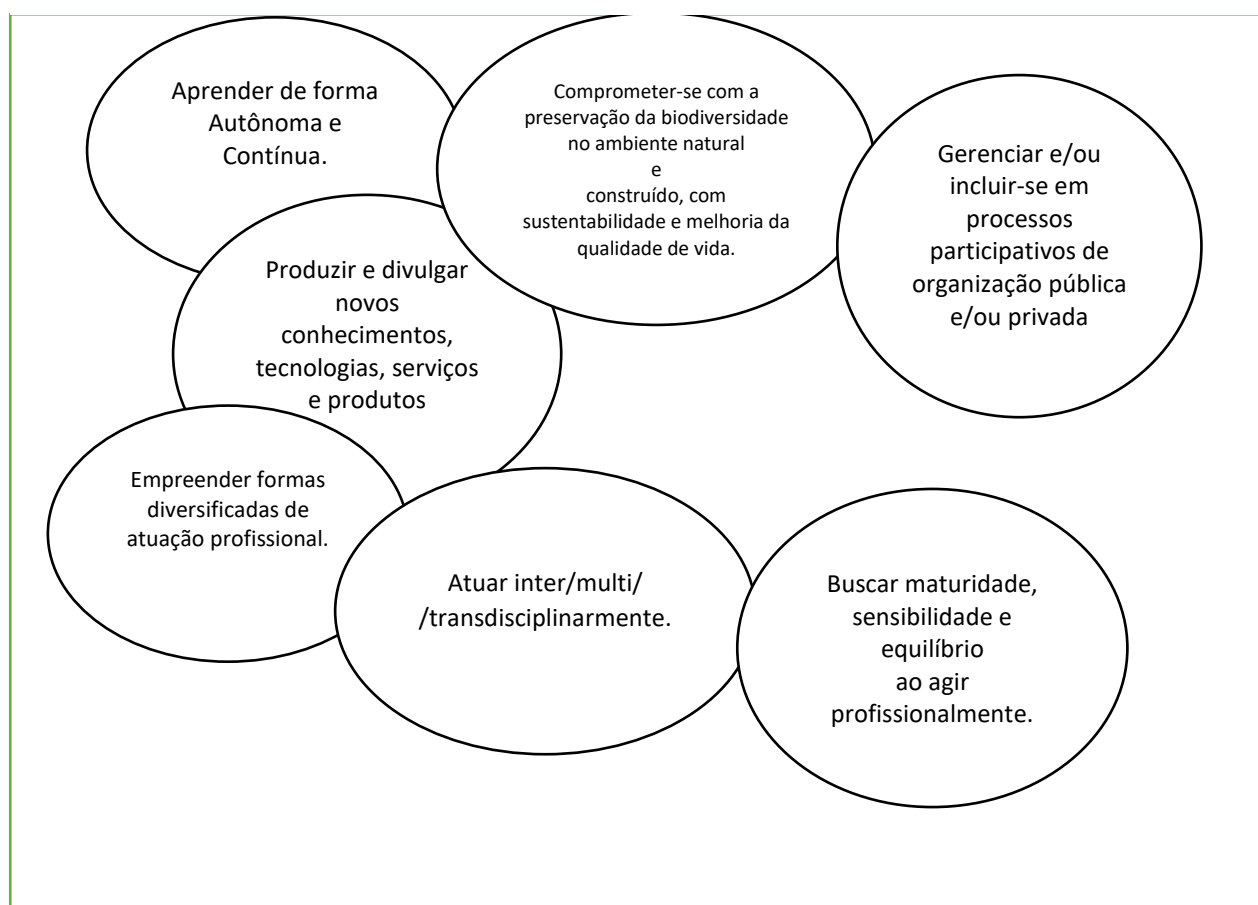
As discussões sobre o “Perfil UFSCar” se tornaram intensas nos primeiros anos de 2000. Foram muitas as reuniões e os debates sobre a temática, e, para consolidar ou

instituir o perfil do profissional formado pela UFSCar, foi necessário realizar a reestruturação dos cursos de graduação e de seus currículos, como será detalhado nas próximas linhas. Logo, concomitantemente às discussões do “Perfil UFSCar”, foi debatida a reestruturação acadêmica da UFSCar.

As atividades iniciais propostas tiveram por objetivos fornecer subsídios às equipes encarregadas da revisão dos currículos, na perspectiva de sua inovação. Entendia-se ser necessário compartilhar com os integrantes dessas comissões um conceito de currículo suficientemente abrangente, que incorporasse as atividades realizadas dentro e fora da sala de aula e que permitisse aos futuros profissionais a aquisição das competências necessárias à atuação, com qualidade, num mundo em constante transformação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2002a, p. 01).

De acordo com o documento “Perfil do profissional a ser formado na UFSCar”, os estudantes deveriam obter, ao final de cada curso, oito competências gerais para atuação no mercado de trabalho, sendo elas detalhadas na Figura 7.

Figura 7 – “Perfil UFSCar”: Perfil do profissional a ser formado na UFSCar



Fonte: Elaboração da autora.

Vale ressaltar que, além das oito competências do “Perfil UFSCar”, em cada uma delas, existiam de quatro a cinco objetivos correlatos a serem alcançados após a formação acadêmica ofertada pela UFSCar. Assim, pode-se afirmar que tais competências se alinham com as propostas da “Educação Global S.A.”, como salientado por Ball (2014), para quem a educação na contemporaneidade produziu e produz políticas educacionais em rede, ou seja, as políticas são pensadas para sociedades irreais e de modo supranacional, além de seus propositores transferirem para o indivíduo a responsabilização pelo não êxito.

A performatividade é um termo que está sendo cada vez mais amplamente utilizado na análise de políticas e nas escritas, [...] a performatividade se remete, também, ao trabalho que os sistemas de gestão de desempenho fazem nas subjetividades dos praticantes. De fato a performatividade é a forma por excelência de governabilidade neoliberal, que abrange a subjetividade, as práticas institucionais, a economia e o governo. É tanto individualizante quanto totalizante. Ela produz docilidade ativa e produtividade sem profundidade. A performatividade convida-nos e incita-nos a tornarmo-nos mais efetivos, a trabalharmos em relação a nós mesmos, a melhorarmos a nós mesmos e a sentirmo-nos culpados ou inadequados se não fizermos. (BALL, 2014, p. 66).

A performatividade se fez presente em todos os relatórios anuais de atividades, e as discussões que permearam o desenvolvimento de ações performáticas pelos agentes institucionais foram aquelas que primaram pela eficiência e pela eficácia para se atingir a qualidade em gestão, bem como a dos cursos oferecidos pela UFSCar, nos anos 2000.

Como já salientado, os anos 2000 se iniciaram com as prerrogativas do desenvolvimento da sociedade do conhecimento, por isso, o ensino terciário, na perspectiva do Banco Mundial, deveria ser reestruturado para atender às necessidades supranacionais de formação de mão de obra qualificada e flexível, nas dimensões do mercado, como pontuado por Ball (2014).

O Relatório de Atividades de 2002 revelou que o Departamento de Estatística tinha programas de análise para identificar o tipo de aluno que a UFSCar estava recebendo, visando repensar ações para que estes estudantes conseguissem se adequar às especificidades exigidas pela universidade. Além disso, tais dados serviriam de subsídio aos agentes institucionais para repensar os perfis dos estudantes da primeira década de 2000, pois as políticas institucionais deveriam contemplar e mesclar o exigido pelas agendas internacionais e pelas necessidades dos agentes institucionais na UFSCar.

A Pró-Reitoria de Graduação e as coordenações de curso tentaram definir o perfil do estudante da UFSCar, de modo que os cursos de graduação ensinariam as competências e as habilidades adequadas aos perfis do estudante que a UFSCar desejava consolidar, ainda nos primeiros anos da década de 2000. Após a realização do primeiro Seminário de Inovação Curricular, no ano de 2001, para discussão das novas exigências aos futuros profissionais, foram criados os debates permanentes sobre o “Perfil do aluno a ser formado pela UFSCar”. O resultado final desses debates culminou na publicação do perfil dos estudantes que a UFSCar ofereceria à sociedade nos próximos anos, e, de acordo com o Relatório de Atividades de 2001, esses estudantes adquiririam competências adequadas para a vivência social.

Vale ressaltar que o objetivo/*ethos*/carisma institucional⁷⁷ da UFSCar, desde a criação, compareceu como a necessidade de formar profissionais altamente qualificados ao mercado de trabalho, e, ainda na década de 2000, esse carisma institucional permaneceu o mesmo, porém foi necessário adequar-se às exigências da sociedade do conhecimento, como preconizado pelas agências internacionais, como FMI e Bird.

Os estudantes matriculados nos cursos de graduação na UFSCar, no ano de 2000, passaram a receber orientações de como deveriam ser suas performances para atingir bons resultados na graduação. Assim, foi desenvolvido o Programa de Apoio ao Aluno Ingressante, que procurava “[...] oferecer orientações para a aquisição de comportamentos que permitam ao aluno uma melhor organização para o estudo e para tomar decisões rápidas quanto às suas necessidades mais imediatas” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2000, p. 19).

Verifica-se que esses processos de formação priorizavam o desenvolvimento de ações performáticas, com eficiência e eficácia empregadas nas ações diárias. Pode-se afirmar que os agentes institucionais deveriam sustentar o novo modelo de gestão universitária, intensificada no enfoque gerencial nas IFES. Após as políticas expansionistas, houve a necessidade de aprimoramento do alto desempenho, mediante avaliações de prestação de contas, para atingir a qualidade total por meio da gestão por competências dos próprios técnicos administrativos da UFSCar. Para contemplar o

⁷⁷ Carisma institucional: carisma, em Max Weber (1991), refere-se à coerência nas instituições, a qual assume papel central, podendo influenciar as perspectivas e implicações dos sujeitos. De acordo com Sell (2018), o carisma, como um tipo de dominação pontuado por Weber, revela o grau de influência que dados sujeitos exercem, diante de suas qualidades pessoais, sob os demais sujeitos dispostos na instituição, assim o carisma mostra-se como o “[...] princípio de legitimidade que fundamenta relações políticas e engendra determinadas estruturas de dominação” (BENDIX, 1986; SHILLS, 1975; EISENSTADT, 1968; CAVALLI, 1981 apud SHELL, 2018, p. 01).

desenvolvimento das competências dos técnicos-administrativos, foi criado, em 2009, um grupo de trabalho com servidores do RH e de outros órgãos da UFSCar para discussão da “Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho”.

O Programa “Ação Docente na UFSCar: Compartilhando Experiências e Construindo Caminhos” foi implementado com diversas ações, palestras e oficinas, durante o ano letivo de 2009. Dentro desse programa, aconteceu o curso “Procedimentos Administrativos na Graduação: Fomentando a Eficiência dos Processos”, destinado aos coordenadores de curso, chefes de departamento e secretários de coordenação e departamento, para auxiliar no desenvolvimento do compartilhamento das ações e das estratégias para viabilizar a comunicação e a gestão na UFSCar.

Além desses programas de ação docente, foram realizados os “Seminários de Inovações Pedagógicas no Ensino de Graduação da UFSCar: Inovando nos Processos de Ensino e Aprendizagem”, com a finalidade de alinhar as políticas de formações dos técnicos-administrativos às políticas de formação continuada dos docentes, tendo como propósito, de acordo com o Relatório de 2008, a excelência acadêmica a ser atingida, uma vez que isso denotava o compromisso social da UFSCar.

Para os entrevistados, a UFSCar se mostrou como a universidade que estava sempre pensando em questões e debates futuros, por isso, desenvolveu propostas de expansão ainda no ano de 1985, bem como planos para reestruturação administrativa já no ano de 1989, anteriormente às Reformas Estatais do Governo Federal; também desenvolveu o PDI antes de ser uma solicitação do MEC, foi a primeira universidade pública a desenvolver planejamentos estratégicos situacionais, sendo pioneira também em pautar a inclusão e as ações afirmativas como urgência dos anos 2000, colocando essas discussões em seus planos de desenvolvimento.

De acordo com o Gestor 13, os docentes e a equipe/líderes, além das singularidades institucionais, desenvolveram ações para o aperfeiçoamento pedagógico dos cursos de graduação e pós-graduação, a fim de garantir a qualidade do profissional formado pela UFSCar, sendo essas discussões iniciadas ainda na década de 1980. Esse grupo se referia à UFSCar como a “Pequena Notável”.

E que inclusive muitas vezes pegou a presidência da associação de docentes e um grupo que se organizou no sentido de mudar não é mudar de interferir na no progresso da universidade. Então desde o início havia essa preocupação com qualidade tanto que acho que foi em 1980 [...] mencionou isso [...] uma Pequena Notável era essa a preocupação com qualidade. (GESTOR 13).

Como pontuado pelo Gestor 4, os questionamentos e as respostas sobre a formação do profissional egresso da UFSCar permearam a primeira década de 2000, e, como essa temática foi um debate “latente” em toda a comunidade acadêmica, o grupo de líderes, durante a elaboração dos planos e planejamentos da UFSCar, também se preocupava com o perfil do reitor que administrasse a UFSCar de acordo com as políticas institucionais, os planos e as estratégias desenvolvidas desde o final da década de 1980, como pontuado pelo Gestor 10:

[...] debatiam os principais problemas que geraram propostas, a partir daí com esse plano feito, olhava-se para aquilo e falava “**quem tem esse perfil** aqui para tocar Universidade, quem será o candidato a reitor, quem tem mais a cara desse aqui” e desse grupo saíram propostas e um era indicado, então. (GESTOR 10, grifo nosso).

Esse perfil do reitor também esteve relacionado com a continuidade em relação aos modelos administrativos, ao “Projeto UFSCar” e às especificidades do “Perfil UFSCar”, aos quais aqueles que assumissem a reitoria teriam que dar andamento, visando a sua implementação ao longo de 24 anos, como, por exemplo, a continuidade do modelo de prestação de contas da UFSCar à sociedade e aos órgãos superiores, como citado pelo Gestor 3:

Então a partir do momento, que você entende a instituição como alguma coisa viva que tem a ver com a sociedade na qual ela está inserida, você fala “Opa!” eu tenho que prestar contas por essa sociedade então nós começamos, a partir dessa mudança de concepção, mudar também a forma de prestação de contas o Newton iniciou isso. E a partir da minha gestão também nós começamos a fazer prestação de contas para Prefeitura apresentação na Câmara de Vereadores, um relatório de tudo ia para a Câmara de Vereadores e prestação de contas que eram divulgadas nos jornais nas rádios da região e etc. Então nós começamos a ter uma prestação de contas, como algo que nós explicássemos para sociedade o que era a Universidade e o que a universidade estava, fazendo com os recursos dessas sociedades que era aplicado nesta Universidade, foi então que, a partir daí a própria sociedade de São Carlos começou a descobrir que a Universidade Federal estava aqui, até então era uma instituição do outro lado da pista. Era importante que dava nome para cidade, mas não se tinha a noção do que esta instituição poderia ou deveria fazer para melhora da comunidade na qual está inserida. Eu acho que até então antes de da gestão do Newton e da minha talvez lá do Professor Sebastião Cury que a universidade começou a se mobilizar e começou a ter uma inserção maior lá isso foi uma história né porque veja é o Newton foi vice do Sebastião.

Além da prestação de contas à sociedade, que foi considerada pela equipe/líderes como essencial para repensar as políticas da UFSCar como políticas capazes de

desenvolver ações além do âmbito da UFSCar, como pontuado anteriormente, a prestação de contas também era feita aos órgãos superiores, via relatórios enviados ou por meio de visitas técnicas, como apresentado pelo Relatório Anual de Atividades de 2000. No segundo semestre de 1999, a UFSCar recebeu a visita técnica do Dr. Israel Luiz Stal, Subsecretário de Planejamento e Orçamento do MEC, o qual constatou que as políticas institucionais da UFSCar atenderam às singularidades do conjunto de metas estabelecidas no Planejamento Estratégico de 1997/2000.

Além da prestação de contas ao MEC, por meio de visitas técnicas dos agentes institucionais, as avaliações dos cursos passaram a ser feitas via Programa de Avaliação Institucional (PAIUB), criado na década de 1990. Os resultados das avaliações dos cursos de graduação revelaram a necessidade do desenvolvimento de novas diretrizes curriculares para contemplar o perfil geral dos estudantes ingressantes na UFSCar, de acordo com os relatórios de atividades da primeira década de 2000 e com o Gestor 15.

A discussão a respeito das diretrizes curriculares e dos perfis dos estudantes da UFSCar adentraram as especificidades das políticas institucionais na primeira década de 2000, como já citado. Assim, iniciaram-se as discussões sobre a reformulação ou reestruturação dos componentes curriculares e dos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de graduação e sobre a criação da Pró-Reitoria de Graduação.

Em 2006, foi integralizado o processo de reestruturação curricular dos cursos de graduação. Para que isso ocorresse, durante os primeiros anos de 2000, aconteceram, na UFSCar, encontros, palestras, seminários, oficinas com outros profissionais das demais IFES, para discutir sobre o desafio da educação superior na contemporaneidade.

Dois anos depois, no ano de 2008, foi criado o “[...] sistema PROEXWEB: Avaliação, Democratização da Informação e Gerenciamento mais Ágil e Eficiente” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2008, p. 98), com o objetivo de agilizar as avaliações dos programas de extensão da UFSCar, assim aprimorando o seu gerenciamento, por meio das constantes prestações de contas.

A partir de 2007, com a institucionalização do Reuni, a UFSCar criou comissões específicas para implementar o Programa. Durante o ano de 2008, foi estudado como as metas seriam colocadas em prática, e, a partir de 2009, o Reuni se solidificou na UFSCar. O Relatório de Atividades de 2009 chamou de acordos os “contratos” estabelecidos com o MEC, na adesão voluntária ao Programa:

Objeto:

Foram acordadas as seguintes metas para o final de cinco anos, a partir da assinatura do termo:

I. Elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90%;

II. Elevação gradual da relação de alunos de graduação em cursos presenciais, por professor, para dezoito. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2009, p. 32).

Para o Gestor 2, havia a necessidade de respeitar o acordo feito com os órgãos superiores, pois, caso isso não fosse feito, não seria possível obter o que haviam pleiteado durante a efetivação desse programa de expansão.

[...] uma coisa interessante que foi o cumprimento daqueles compromissos assumidos no Reuni, porque o Reuni, ele não foi só “vamos expandir”, não. A gente pedia pra fazer a expansão desse curso aqui, “eu preciso de 10 professores”. Falaram: “não, seu limite é o limite da Universidade” 200 professores... A gente tinha que trabalhar dentro daquilo, mas aquilo que **foi acordado**, foi cumprido e isso deu uma segurança. (GESTOR 2, grifo nosso).

Ainda em se tratando das informações sobre o Reuni, no Relatório Anual de Atividades de 2009, foram apresentados os desmembramentos das Metas I e II em 15 categorias, assim explicitando o que fora atingindo e o que estava em fase de implantação. Outra Meta do Reuni, não mencionada antes, foi a Relação Professor: Aluno (RAP) em 18:1, cujas especificidades a UFSCar atendeu, como salienta o Relatório (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2009, p. 36): “o RAP é igual a 18,84, atendendo as metas do Acordo, que solicita que o mesmo seja igual a 18”. Na concepção do Gestor 2, o Reuni permitiu que quadro de docentes da UFSCar fosse completo.

[...] o Reuni foi que permitiu que a UFSCar pudesse dar um salto no crescimento de oferta de vagas, o crescimento de novos cursos e na contratação de novos professores e funcionários. No entanto, sempre foi uma dificuldade grande a contratação de servidores, mas aqui nós conseguimos fazer uma contratação que praticamente dobrou o número de professores da UFSCAR. (GESTOR 2).

Embora tenha sido essencial para o desenvolvimento das IFES durante a primeira década de 2000, o Reuni não forneceu orientações específicas sobre a condução de sua implementação nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010, fazendo-se necessário que cada universidade desenvolvesse programas e comissões específicas para a implantação do programa De acordo com Maria de Lourdes de Carvalho (2011), as universidades que já desenvolviam planos de expansão e políticas institucionais para isso e criaram comissões

específicas para entendimento e efetivação das políticas externas expansionistas conseguiram êxito na implementação, como salientado pelo Gestor 2 (grifo nosso):

Então foi uma coisa ousada e muito importante para a UFSCar porque quando nos veio a possibilidade do crescimento da Universidade através de políticas colocadas pelo governo federal, e aí que foi já no segundo governo do Lula né. **A gente já tinha praticamente o planejamento feito e que previa o crescimento.**

As IFES cresceram de modo significativo durante esse período, e, para atingir as metas do Reuni e ofertar políticas institucionais de qualidade à comunidade acadêmica, a UFSCar, assim como outras IFES, precisou recorrer à solicitação de recursos financeiros adicionais aos órgãos superiores e emendas parlamentares a deputados estaduais e federais, como apontaram Álvaro Pereira Souza (2018) e Cleveia de Farias Souto (2017).

Ao mencionar as dimensões do Reuni na UFSCar, se faz necessário remeter à pesquisa “A nova gestão pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar”, pois, ao longo de seus dois anos de investigação, os pesquisadores observaram que, após a adesão ao Reuni, a Nova Gestão Pública, enquanto instrumento de performatividade, regulou e avaliou os desempenhos da universidade.

De acordo com o relatório final da pesquisa *A nova gestão pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar* enviado à Fapesp (ROTHEN; RAMOS; FERNANDES, 2020), para a UFSCar, o Reuni mostrou-se positivo, visto que, por meio dele, houve a universalização do acesso aos cursos de graduação, além de ter propiciado a abertura de novos cursos e a expansão dos cursos já existentes na universidade. No entanto, os agentes institucionais entrevistados para esta pesquisa, assim como os relatórios de gestão da época, apontaram que os recursos financeiros disponibilizados pelo MEC não foram suficientes para atingir todas as metas do Reuni, ao longo de cinco anos de vigência, como proposto.

O citado relatório apontou que, ao passo que o MEC disponibilizava as verbas às IFES, estas estabeleciam acordos para cumprimento das metas, utilizando os recursos disponibilizados, o que foi denominado “procedimentos de contratualizações” (ROTHEN; RAMOS; FERNANDES, 2020). Na tentativa de obtenção de êxito nos procedimentos de contratualizações, os agentes institucionais que compuseram a comissão de implementação do Reuni na UFSCar desenvolveram técnicas matemáticas para observar os impactos dos recursos financeiros no cotidiano da universidade. Vale ressaltar que a UFSCar disponibilizou um sítio eletrônico com as informações sobre a

implementação do Reuni, com as atas das reuniões, assim como os relatórios elaborados pelos agentes institucionais.

De acordo com o Gestor 2, durante as reuniões para a implementação do Reuni na UFSCar, a comunidade estudantil se mobilizava pela não aceitação das propostas do MEC, alegando que o programa contribuiria para o sucateamento da universidade. Ainda para o Gestor 2, a reunião do Conselho Universitário que aderiu ao Reuni precisou ser realizada sem a presença da comunidade estudantil:

[...] nós tivemos uma experiência aqui muito ruim para a implantação do REUNI aqui na UFSCar. A gente sempre, desde quando o movimento estudantil existiu para o crescimento, quando nós tivemos uma chance de fazer isso né, que foi através do REUNI tivemos uma resistência dos estudantes, uma parte da UFSCar que não queriam que a gente criasse novos cursos, vagas, uma visão muito estreita né, de como se fosse criar os cursos, mais alunos. Para nós aqui, é um negócio muito... para mim, muito chocante porque sempre lutei para crescer e aí de repente né. Nós não temos dificuldade em aprovar a adesão do Reuni à Universidade.

Além dos estudantes que não aceitaram a adesão ao Reuni pela UFSCar, os agentes institucionais entrevistados para essa pesquisa também demonstraram insegurança diante dos recursos financeiros disponibilizados. Segundo os entrevistados, o que assombrou suas atividades foi a possibilidade de o MEC não ter recursos suficientes ao sustento do programa até sua finalização, em 2012.

Nas entrevistas, observa-se que havia uma desconfiança da Universidade sobre se o governo federal iria cumprir aquilo que estava prometendo, pois no passado ocorreram várias vezes projetos do MEC que na sua execução acabaram sendo interrompidos pelo Ministério na sua fase de execução. Este histórico levou muitos dos agentes institucionais a desconfiarem da proposta e terem receio de que poderia ocorrer o mesmo. Passada a desconfiança inicial tem-se a fase da interpretação do que poderia ser feito ou não. (ROTHEN; RAMOS; FERNANDES, 2020, p. 13).

Além desses apontamentos, as dificuldades para atingir todas as prerrogativas do Reuni, as dificuldades e as resistências para adesão ao mesmo, a UFSCar – sobretudo os agentes institucionais –, ao longo da vigência do Reuni, prestava contas de todas as ações referentes aos recursos financeiros, o que ocorreu mediante preenchimento do Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças (SIMEC) e numerosos relatórios produzidos pelos diversos órgãos institucionais.

Para a produção desses relatórios, ocorriam avaliações internas dos procedimentos adotados, assim como avaliações das ações para implementação do Reuni pelos agentes

institucionais. Os processos avaliativos, os procedimentos de contratualização e a prestação de contas foram as categorias que mais se ressaltaram ao longo dos dois anos de pesquisa, estando presentes nos documentos oficiais analisados e nas análises das entrevistas dos sujeitos da pesquisa de Rothen, Ramos e Fernandes (2020).

Conforme Rothen, Ramos e Fernandes (2020), a adesão e a implementação do Reuni na UFSCar permitiram que as especificidades da Nova Gestão Pública fossem intensificadas, pois a UFSCar passou a adotar parâmetros empresariais para a avaliação dos programas e projetos desenvolvidos, a fim de atender às exigências do Reuni, assim como para avaliar as práticas dos agentes e as políticas institucionais, visto que a Nova Gestão Pública aplicada ao setor público busca eficiência e efetividade, sendo necessário que as ações e as políticas institucionais sejam produtivas para as novas demandas das IFES, sobretudo a UFSCar após a adesão ao Reuni.

Ainda sobre a adesão da UFSCar ao Reuni, em 2007, ocorreram mudanças internas na Pró-Reitoria de Graduação, que aumentou o quadro dos servidores e incorporou outros órgãos internos da UFSCar, como, por exemplo, a Coordenadoria de Vestibular, a Coordenadoria de Desenvolvimento Pedagógico e a Coordenadoria de Ensino e o Grupo Gestor das Ações Afirmativas, como pontuado pelo Gestor 13 e pelo Relatório de 2007:

Além do apoio à estrutura já existente, com a Secretaria Executiva da Pró-Reitoria e as 3 Coordenadorias: de Vestibular, de Desenvolvimento Pedagógico e de Ensino, foi incorporado à Prograd o Grupo Gestor das Ações Afirmativas. Esse Grupo passou a ter o mesmo tratamento administrativo das Coordenadorias, sendo também atendido pela Secretaria da Prograd. Em março de 2007 foi realizado um curso, de 24 horas, para sensibilizar e preparar a equipe da Pró-Reitoria para o seu processo de reestruturação. Durante o curso, com a participação de todos da equipe, foram desenvolvidas dinâmicas para criar ambiente propício à reestruturação e foram definidos grupos de trabalho para desenvolver propostas de organização, de atribuições e de políticas de relacionamento, informação e de pessoal. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2007, p. 27).

As formações continuadas em exercício dos agentes institucionais foram constantes e ocorreram para que estes desenvolvessem novas competências e habilidades relacionadas ao cargo ou à função exercida na UFSCar, além dos cursos para a equipe de servidores da Prograd eram realizadas formações a todos os agentes institucionais, seguindo modelos de referência compreendidos a partir das necessidades dos agentes institucionais, como mencionou o Gestor 5:

[...] os modelos de referências que tinha eram esses. E esses tinham problemas, ele foi importante para estabelecer alguns parâmetros né sim, mas não foi além disso [...] agora uma coisa importante de comentar é que, antes de eu chegar na gestão como é que se dava essa questão da grade de formação? (Pausa). Havia um modos *operandi*, no meio do ano, a Secretaria Geral de Recursos Humanos, encaminhava para as Unidades um levantamento de demanda, por curso de formação ou por formação, sendo por um mês e as Unidades devolviam essas demandas e partir daí, a Secretaria de Recursos Humanos, montava uma grade de cursos, de atividades de formação, né, quando eu entrei lá, eu mudei isso, né ou seja, ao invés da Secretaria-geral perguntar, para as unidades o que elas queriam a gente foi direcionando e isso foi uma mudança, que eu acho que é importante, a gente partiu do princípio, o que a instituição quer e entender que as pessoas deveriam ter competência para os cargos entendeu? Então a partir dessa compreensão a unidade passou a oferecer estes cursos. Então existia uma grade e existe uma grade, basicamente ligada a informática, ligada a línguas, ligada a outras atividades agora que eu não me lembro. Então havia uma grade de cursos que eram, oferecidos regularmente, e que eram cursos para afinar as competências que a instituição compreendia, que as pessoas deveriam ter, entendeu? É se alguma unidade tivesse uma necessidade específica ela demandava.

Frente ao exposto, pode-se afirmar que o marco transformador da UFSCar pode ser considerado o ano de 2007, pois, nesse ano, aconteceram reestruturações, inovações, bem como foi realizado o primeiro processo seletivo a distância da UFSCar, para preenchimento de 1000 vagas, distribuídas em cinco cursos de graduação, em diferentes polos no estado de São Paulo. O Programa Universidade Aberta (UAB-UFSCar) iniciaria as atividades após a realização do primeiro vestibular a distância, que atingiu a marca de 4,29% na relação candidato-vaga total; o curso de Engenharia Ambiental foi o que concentrou o maior número de inscritos, de acordo com os relatórios de atividades de 2007.

Em se tratando de vestibular, a partir de 2009, a UFSCar passou a admitir o ENEM como parte do processo seletivo para ingresso nos cursos de graduação presenciais, sendo o projeto de unificação do vestibular das IFES discutido ao longo do ano de 2010 pela Pró-Reitoria de Graduação, pelos centros acadêmicos, colegiados e coordenações de cursos, conselhos de graduação e universitário. E em “[...] 14/06/2010, o Conselho Universitário deliberou a Resolução ConsUni nº 671, que a UFSCar iria adotar integralmente o Sistema de Seleção Unificada (SISU) para a seleção de candidatos a vagas em cursos de graduação da UFSCar” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2010, p. 39).

Vale ressaltar que as transformações da UFSCar no período que vai de 2001 a 2007 foram amplamente debatidas em órgãos externos e internos, como salientado pelo Relatório de 2002. O citado relatório enfatizou os resultados, o desempenho acadêmico, assim como as informações da distribuição interna dos recursos financeiros, as despesas

com custeio e capital, o comprometimento social da instituição e os indicadores de gestão. Tais indicadores, junto com a implementação da gestão democrática nos órgãos internos da UFSCar e nas articulações administrativas, os contatos periódicos da UFSCar com os órgãos externos, como a Andifes, o Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD), a Secretaria de Educação Superior (SESU), o Departamento de Desenvolvimento do Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC), a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento do Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão e o Programa de Modernização do Ensino Superior, suscitaram a necessidade de amplas reestruturações na UFSCar.

Além dessas reestruturações administrativas e acadêmicas até aqui apresentadas, de acordo com o Relatório anual de atividades acadêmicas de 2008, no ano de 2007, foi aprovado o novo Estatuto da UFSCar, por meio da Portaria SESu/MEC nº 984, de 29 de novembro de 2007, que entrou em vigor no segundo semestre de 2008, ficando os órgãos internos da UFSCar estruturados como apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Reestruturação Administrativa da UFSCar (2007)

| Órgãos deliberativos superiores | Órgãos executivos superiores | Órgãos Intermediários | Órgão colegiado/ Órgão executivo |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conselho Universitário; • Conselho de Graduação; • Conselho de Pós-Graduação; • Conselho de Pesquisa; • Conselho de Extensão; • Conselho Administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Reitoria e vice-reitoria; • Pró-reitorias; • Gabinete; • Procuradoria Jurídica; • Prefeitura Universitária; • Órgãos de Apoio Acadêmico; • Órgãos de Apoio Complementar; | <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia; • Centro de Educação e Ciências Humanas; • Centro de Ciências Biológicas e da Saúde; • Centro de Ciências Agrárias, | <ul style="list-style-type: none"> • Conselho Departamental; • Chefia do Departamento; • Conselho de Coordenação; • Coordenadoria de Curso; • Conselho do Programa de Pós-Graduação; • Coordenadoria do Programa |

| | | | |
|--|--|----------------------|-------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Órgãos de Administração de Recursos Humanos; e • Assessorias. | no Campus de Araras. | de Pós-Graduação. |
|--|--|----------------------|-------------------|

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de São Carlos (2008, p. 29).

A UFSCar sofreu a segunda reestruturação administrativa para atender às especificidades do novo modelo de universidade e do novo modelo de gestão universitária. As reestruturações administrativas aconteceram na tentativa de racionalizar as ações dos agentes institucionais.

Em se tratando de reformas administrativas, o Relatório Anual de Atividade do ano 2000 fez menção à reforma administrativa e à previdenciária, iniciadas no governo FHC, que, naquela ocasião, insistiu na tese de que os servidores públicos, sobretudo os servidores da educação e da saúde, seriam os responsáveis pelos gastos das instituições públicas, por isso, as reformas no aparelho estatal continuaram na década seguinte. As reformas da primeira década de 2000 seguiram as tendências do novo modelo administrativo voltado às universidades, assim como a necessidade de transformar as políticas institucionais para o recebimento do grande contingente de pessoas que chegariam devido às políticas expansionistas da década. Na UFSCar, as transformações ocorreram além das dimensões administrativas, como demonstrado no Quadro 9, atingindo as diretrizes curriculares, os projetos políticos pedagógicos, o desenvolvimento de cursos de formação aos servidores da UFSCar.

Paralelamente às reestruturações administrativas, ocorreram as discussões acerca da necessidade de reformulações curriculares; essas mudanças nos cursos de graduação foram debatidas a partir de 2003. Nota-se que anteriormente às adesões grandes políticas de expansão do MEC, que suscitariam mudanças curriculares e pedagógicas nos cursos de graduação, a comunidade acadêmica da UFSCar já iniciava as discussões sobre a necessidade de inovações para contemplar o perfil do estudante que seria formado pela universidade, isto é, estudantes com altos índices de desempenho acadêmico e com responsabilidade social.

Durante a primeira década de 2000, refletiu-se acerca da funcionalidade dos cursos de licenciatura, que foram os primeiros a sofrer intervenções para atendimento das

prerrogativas internacionais do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial, já que se tratava de cursos que formariam pessoas aptas a formar cidadãos críticos e criativos para aprendizagens ao longo da vida. Desde o início da referida década, as preocupações com as performances dos estudantes formados pela UFSCar mediaram os debates acadêmicos e a efetivação das políticas institucionais, como apresentado no Relatório do ano 2000.

Entendo que a reformulação dos cursos de Licenciatura, embora no bojo da reformulação dos demais cursos, deve receber um tratamento diferenciado em função de sua especificidade e definir o perfil do educador que deseja formar, foi realizado em junho de 2000 o I Encontro do Fórum de Licenciatura. A constituição desse Fórum representa a criação de um espaço permanente de reflexão sobre as questões afeta a formação de educadores pela UFSCar. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2000, p. 25).

Além das reformulações administrativas e acadêmicas que aconteceram na UFSCar, houve a estruturação da informatização de seus sistemas, tarefa para a qual foi criada a Comissão de Informática (CoInfo), coordenada pela Secretaria Geral de Informática (SIn), pelo Conselho de Usuários de Informática (ConsUI) e pela Comissão de Assessoramento Técnico de Informática (CATI), vinculados ao Conselho Universitário, para a viabilização de todos os processos de informatização de toda instituição, de acordo com o RAA/2002.

Outros serviços correlatos ao processo de informatização da instituição foram as implantações dos planos UFSCarNet e UFSCarInfo, além do serviço SOS Informática, voltado ao esclarecimento de dúvidas sobre as inovações tecnológicas. No ano de 2003, foram implementados os sistemas ProGradWeb e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFSCar (BDTD-UFSCar).

Ao longo da primeira década de 2000, foram muitas as discussões sobre desenvolvimento sustentável de modo geral, e da UFSCar de modo específico. As expansões físicas e as transformações na infraestrutura dos *campi* da universidade, por meio das reformas prediais, das construções, das melhorias nas instalações elétricas e nos sistemas de controle de resíduos, assim como a execução de calçadas nos eixos principais do trânsito de pedestres, estiveram relacionadas ao desenvolvimento sustentável da UFSCar, via Coordenadoria Especial do Meio Ambiente (CEMA), com programas para a racionalização do uso da energia elétrica, conforme apontado pelo Relatório de 2002, como parte das reformulações necessárias para atender ao proposto no PDI e garantir o pleno desenvolvimento da universidade.

Finalizando os tópicos sobre as políticas institucionais da UFSCar durante quatro décadas, é possível notar que a UFSCar teve compromisso social e ambiental, porém isso ocorreu mediante propostas e processos com enfoque gerencial voltado à educação pública. Além disso, a universidade teve como marcar registrada a tentativa de implementação dos processos democráticos, especialmente da gestão democrática, em todas as práticas dos agentes institucionais, mas, como debatido na seção dois, não foi possível garantir todo o processo democrático como proposto e salientado pelos líderes, durante as entrevistas, como pode ser observado no relato do Gestor 12:

E isto vem desde “fora Ferri”, então esta é uma linha de análise possível da UFSCar como uma universidade absolutamente comprometida com os processos democráticos que significava fortalecer seus princípios fortalecer seus princípios e conselhos era ter as posições de direção, eu estou chamando de direção, mas na realidade são as coordenações do departamento as direções de do centro, as pró-reitorias e a reitoria como órgãos executivos das deliberações dos conselhos. Eu acho que esta construção. Isso foi uma construção e uma característica fundamental da UFSCar e que vai marcar a vida e toda a cultura [...] que tá no âmago do funcionamento e da estrutura da UFSCar e aí a gente está falando também de estrutura porque na gestão de 2008 nós modificamos a estrutura fiscal e criamos uma nova composição dos conselhos é ela é vai ter essa... essa característica de que os conselhos deliberam, tanto é que o crise das situações difíceis da Universidade, a universidade toda foi chamada a discutir e a decidir. Então eu acho que essa linha da Democracia que é uma linha da capacidade de representação de uma instituição pelos seus pares né porque eram representações eleitas dos conselhos ou eleitas por eleição direta da comunidade, toda que eram representantes discente, docente dos técnicos e administrativos era fundamental e era muito importante então eu acho que esta é uma linha que percorre a vida da UFSCar.

Ainda para o Gestor 12, o enfoque gerencial na UFSCar ocorreu para acatar a política acadêmica para consolidação do “Projeto UFSCar”, sendo necessário que a Equipe (Gestor 3) permanecesse por longos anos no poder, reorganizando e reinventando as propostas externas para suprir as necessidades da UFSCar, principalmente as necessidades de consolidação do *ethos ufscariano*.

7 CONCLUSÃO

Considerando os dados e as argumentações apresentadas, pontua-se que a UFSCar, ao longo das quatro décadas estudadas, teve mudanças nos modelos administrativos e transformações profundas no modo de pensar e elaborar as políticas institucionais pelos seus agentes. O “Projeto UFSCar”, como já mencionado, teve suas discussões iniciais na criação da UFSCar, ainda na década de 1960, ao passo que o “Projeto UFSCar” gerencial democrático começou a ser discutido na década de 1980 e foi o que deu tonicidade para as discussões e inovações na UFSCar até 2010.

Foi possível evidenciar que as mudanças na UFSCar se intensificaram na transição da década de 1970 para 1980, sobretudo no ano de 1983, quando chegou à reitoria o primeiro reitor eleito democraticamente pela comunidade acadêmica e sem a intervenção do Conselho de Curadores, o professor Munir Rachid. A partir de 1983, iniciaram-se os debates e discussões entre os agentes institucionais acerca da necessidade de reformar o Estatuto da UFSCar, abrangendo também a Reforma Administrativa efetivada em 1991, sendo estes as primeiras políticas institucionais da UFSCar, que auxiliaria na construção da identidade dessa universidade.

As mudanças ocorridas nas IFES ao longo dos anos apresentam características do enfoque gerencial. As características da gestão gerencial voltada ao setor público compareceram como a prestação de contas, as desconcentrações – ora seguidas de descentralizações e desconcentração, ora seguidas do controle a distância –, as reestruturações administrativas e acadêmicas, a focalização dos resultados e as performatividades. A UFSCar se apropriou, com o passar dos anos, de todas essas dimensões analíticas, como salientado nas seções anteriores. Nesse sentido, pode-se afirmar que os anseios dos agentes institucionais da UFSCar e as necessidades internas da universidade se alinharam às especificidades do enfoque gerencial, devido à utilização das ferramentas para gerenciamento e desenvolvimento institucional do setor privado.

No final da década de 1980 e início da década de 1990, na UFSCar, houve um movimento de implementação da gestão democrática, sobretudo após a promulgação da Constituição de 1988. O anseio pela gestão democrática na UFSCar estimulou a primeira reforma do Estatuto da Universidade Federal de São Carlos, política institucional que intensificou a necessidade de profundas análises acerca da identidade da UFSCar ou do *ethos ufscariano*, que consistiu em consolidar a formação dos profissionais de alta qualidade e com responsabilidade social. Os agentes institucionais envolvidos na busca

pelo *ethos ufscariano* começaram a discutir as especificidades do “Perfil UFSCar”, e, para esses agentes institucionais, os modelos e ferramentas administrativas que auxiliariam na busca pela identidade da UFSCar, assim como no desenvolvimento da universidade, seriam os modelos administrativos mais participativos e democráticos.

O *ethos ufscariano* configura-se no conjunto de valores e especificidades indentitárias da UFSCar, como, por exemplo, a busca pelo perfil do estudante formado pela universidade, indivíduo com altas qualificações para o mercado de trabalho, aptos a aprender ao longo da vida, porém também preocupados com as questões sociais. Além disso, no decorrer dos anos investigados, a instituição desenvolveu e colaborou para as políticas institucionais inclusivas, garantindo a universalização do acesso à educação superior. Tais valores foram se consolidando e ressonando nas práticas dos agentes institucionais, ao longo dos quarenta e três anos que este estudo se propôs a analisar. Os agentes institucionais da UFSCar buscavam encontrar o perfil ideal do egresso da UFSCar, quais deveriam ser as características, os hábitos, os comportamentos dos estudantes que passaram pela universidade, e, na concepção dos agentes entrevistados, o *ethos ufscariano* compareceu na oferta de formações de alta qualidade para o mercado de trabalho, aliada à conscientização e à responsabilização sociais.

De acordo com Sguissardi (1993), o modelo de gestão adotado durante as décadas de 1960 e 1970, anterior à década citada, fora o modelo de gestão autoritária, em que todas as políticas institucionais eram propostas ou cerceadas pelo Conselho de Curadores, o que perdurou até o primeiro reitor eleito pela comunidade acadêmica assumir o comando da UFSCar, em 1983.

Ainda para Sguissardi (1993), o Conselho de Curadores não permitia que o Conselho Universitário encabeçasse ou desenvolvesse políticas institucionais, não sendo aquele órgão um espaço de discussões e ações com princípios democráticos. Nos primórdios da UFSCar, o Conselho de Curadores sustentou e conduziu todas as políticas institucionais até a primeira eleição direta para escolha do reitor e até a primeira Reforma Administrativa da UFSCar, discutida no ano de 1989 e consolidada em 1991. Posteriormente, tiveram início as discussões sobre a necessidade de elaboração de planejamentos coletivos voltados ao desenvolvimento acadêmico. A reforma administrativa dos anos 1990 tornou o Conselho de Curadores apenas em órgão fiscal, como ressaltado na seção três.

Assim, salienta-se que as mudanças da década de 1990 foram frutos da gestão do professor Munir Rachid, visto que começava, na UFSCar, uma nova era na formulação

das políticas institucionais, além da preocupação com o reconhecimento acadêmico e social da universidade. Os agentes institucionais que assumiram a reitoria em 1983 se mostraram preocupados com o “Projeto UFSCar” e, anos mais tarde, em 1990 e 2000, se empenharam em descobrir o perfil ideal do profissional formado pela instituição.

O período de 1990 a 2010 foi de grandes influências das singularidades gerenciais na UFSCar para elaboração das políticas institucionais. É importante frisar que o modelo administrativo orientador ou norteador para elaboração das políticas e praticado pelos agentes institucionais da universidade após a redemocratização brasileira, foi a gestão democrática, porém as análises das entrevistas, assim como as dos relatórios, mostraram a expressividade do modelo de gestão participativa.

Isso possibilita afirmar que, os princípios democráticos estiveram inseridos nesse modelo participativo, mas, nas práticas dos agentes institucionais, o que ocorria eram as proposições e ferramentas do enfoque gerencial, como a elaboração e a efetivação do Planejamento Estratégico Institucional. Dessa forma, é possível afirmar que a gestão democrática foi norteadora na construção do modelo administrativo na UFSCar, porém, na sua implementação, facilitou a consolidação do enfoque gerencial, o que pode ser chamado de interconexões entre a gestão democrática, a gestão de gerentes e a gestão participativa.

Nessa busca pela gestão democrática na UFSCar, a estratégia adotada pelos agentes institucionais foi a elaboração coletiva de planos de ações, planejamentos estratégicos institucionais e planos de desenvolvimento institucional, sempre respeitando os princípios da prática participativa, sendo as dimensões desses planos e planejamentos inspiradas em teorias e práticas empresariais. As análises das entrevistas apontaram que os agentes institucionais tiveram como centralidade a tentativa de conciliação da gestão democrática, da gestão participativa e da gestão gerencial. Nesse processo conciliador entre esses modelos de gestão, consolidam-se as especificidades do “Projeto UFSCar”, que foi o desencadeador das discussões referentes às reformas administrativa e acadêmica da UFSCar, no intuito de encontrar a performance ideal do estudante da universidade, na primeira década dos anos 2000. Ademais, essa conciliação nos referidos modelos de gestão permitiu a interconexão ou a interface entre a gestão democrática e o Gerencialismo, de modo que a UFSCar revelou o enfoque democrático-gerencial.

O grupo de agentes institucionais que assumiu a reitoria em 1983, permanecendo por trinta e três anos, até o ano de 2016, concorreram às eleições que resultavam nas indicações dos nomes que comporiam as listas tríplexes; tais nomes eram aceitos e

legitimados pela comunidade acadêmica, repercutindo nas eleições diretas e democráticas para a escolha dos reitores da UFSCar. Durante as discussões a respeito das indicações dos nomes, a máxima que prevalecia era: “Quem estaria apto ou teria o perfil de gestor para conduzir o “Projeto UFSCar” e encontrar o “Perfil UFSCar?”. Essa discussão acerca do perfil do reitor da UFSCar pode ser considerada como a característica desse grupo, que ficou responsável pela elaboração de políticas institucionais, como a Reforma Administrativa, Relatórios Anuais de Atividades acadêmicas com foco em dados estatísticos, Perfil do egresso e ingresso da UFSCar, Planejamentos Estratégico Institucional, Planos de Desenvolvimento Institucional e administração institucional participativa.

Outra especificidade do enfoque gerencial encontrada nas análises dos relatórios e das entrevistas foi a prestação de contas, o controle a distância e a focalização nos resultados. A prestação de contas ou a *accountability* ocorria na UFSCar de modo corriqueiro. Os agentes institucionais da década de 1960 a 1980, segundo Sguissardi (1993), prestavam contas ao Conselho de Curadores da UFSCar, e este, por sua vez, prestava contas ao governo militar de época; e dessa forma ocorreu, no período mencionado, o controle a distância das ações dos agentes institucionais.

Já a elaboração e a publicação dos relatórios anuais de atividades acadêmicas podem ser consideradas como a prestação de contas dos serviços e das políticas intencionais ofertadas pela UFSCar. Outra prestação de contas, porém social, aconteceu no período de 1980 a 1990: os gestores da UFSCar compareciam a sessões na Câmara de Vereadores de São Carlos, assim como participavam de programas das rádios da cidade, com a finalidade de prestar contas ou apresentar à sociedade os resultados das atividades acadêmicas realizadas na universidade, conforme relataram os entrevistados da pesquisa.

Em cada década, o ótimo resultado ser atingido pela UFSCar compareceu de acordo com os anseios dos agentes institucionais, como nas décadas de 1960 e 1970, em que o resultado alcançado pelos agentes institucionais foi a formação da alta qualificação de mão de obra para o mercado de trabalho, sobretudo para indústrias. Enquanto os agentes institucionais da década de 1980 buscavam pela alta qualificação acadêmica, entendimentos acerca do “Projeto UFSCar” e instauração dos processos democráticos, os resultados ansiados pelos agentes institucionais da década de 1990 foram a consolidação da identidade da universidade – isto é, o “Perfil UFSCar” – e a urgência na elaboração dos planejamentos de modo coletivo, em especial a elaboração coletiva do Planejamento Estratégico Situacional.

Ainda em se tratando de elaboração de planos e planejamentos, e retomando a década de 1990, a elaboração do primeiro Planejamento Estratégico Institucional pode ser considerada como o marco do enfoque gerencial na universidade, visto que esse tipo de planejamento se destina às corporações e empresas, não sendo aplicado em instituições públicas, mas, como salientado pelos agentes institucionais entrevistados, o Planejamento Estratégico Situacional havia sido adequado às necessidades da UFSCar naquele momento e auxiliaria na busca pelo “Perfil UFSCar”.

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) foi considerado como documento normativo, oferecendo a todos os agentes institucionais as estratégias e as diretrizes racionais e técnicas a serem seguidas para obtenção de resultados na UFSCar. A partir de 1992, o PEI passou a ser adotado como ferramenta de gestão e documento orientador da elaboração das mais variadas políticas institucionais. Vale ressaltar que, mesmo após a criação Plano de Desenvolvimento Institucional em 2004, o PEI ainda continuou a ser utilizado em departamentos e na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, conforme apresentado na seção quatro.

Quando se afirma que o Planejamento Estratégico Institucional se tornou o marco do enfoque gerencial na UFSCar, não significa que, anteriormente a essa política institucional, a UFSCar não tenha experienciado as especificidades gerenciais, uma vez que a busca por performances ótimas, o atendimento às prerrogativas industriais, a focalização dos resultados, a prestação de contas e a competitividade interna entre os agentes institucionais se fizeram presentes desde as primeiras ações dos fundadores da UFSCar, na década de 1960.

Os resultados a serem atingidos pelos agentes institucionais da UFSCar na primeira década de 2000 estavam relacionadas à expansão do número de vagas oferecidas e ao desenvolvimento de políticas institucionais inclusivas para atender a todos os estudantes, mediante as políticas expansionistas propostas pelo Governo Federal. Para que as especificidades da expansão da UFSCar ocorressem com êxito, foi elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, que teria validade de dez anos; nele, havia estratégias e diretrizes racionais e técnicas, construídas de modo coletivo, e, de acordo com seus propositores, tudo foi feito respeitando os princípios da gestão democrática. Todos os órgãos da UFSCar foram signatários do PDI, política institucional que, no ano de 2004, segundo os entrevistados, ofereceu para a universidade um plano de crescimento e desenvolvimento por vinte anos, mas, como também relatado pelos agentes institucionais, o desenvolvimento ensaiado para vinte anos foi intensificado e acelerado

pelas proposições do Reuni, nos anos 2000, sendo necessária naquela ocasião a elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional, na década seguinte. Vale ressaltar que o segundo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar não fora analisado nesse estudo, devido ao recorte temporal da pesquisa.

Como já salientado, ao longo das décadas investigadas, os agentes institucionais mantiveram as práticas e as posturas para a consolidação do *ethos ufscariano* (o “Projeto UFSCar” e o “Perfil UFSCar”), que foi alcançado apenas nos anos 2000, período em que o “Projeto UFSCar” – discutido durante a década de 1980 – e o “Perfil UFSCar” – discutido na década de 1990 – se interconectaram, e, ao passo que este se estruturava e se fortalecia, nos anos 2000, aquele se consolidava: o perfil ideal do estudante formado pela UFSCar seria aquele profissional com práticas flexíveis e interdisciplinares e preocupados com as questões sociais.

Ao longo dos anos de realização desta pesquisa, não foi possível adentrar todas as especificidades históricas, sociológicas, econômicas e políticas de cada década, sobretudo de cada política institucional da UFSCar. Os estudos sobre o “Perfil UFSCar” – que permeou a elaboração das políticas institucionais da universidade – não puderam ser aprofundados devido ao fato de a temática deste trabalho ser voltada ao enfoque gerencial de modo amplo, havendo a necessidade de dedicação ao estudo da Pedagogia do “Perfil UFSCar”, pois para satisfazer esse perfil, foi feita a reestruturação acadêmica no final da década de 1990 e início dos anos 2000.

Outro aspecto relevante que não foi possível aprofundar nesse estudo foi a relação dos ex-reitores da UFSCar com as especificidades da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e do Sindicato dos Docentes em Instituições Federais de Ensino Superior dos Municípios de São Carlos, Araras, Sorocaba e Buri (ADUFSCar), pois os dirigentes da UFSCar, como apresentado no item 5.4.3 desse material mostrou que três ex-reitores da UFSCar ocuparam cargos de destaques nessas instituições.

E as discussões realizadas com os pares expressaram ou não relações com as elaborações das políticas institucionais da UFSCar. Enquanto presidentes da ANDIFES os dirigentes da UFSCar puderam participar das discussões nacionais acerca das políticas públicas destinadas a educação superior e ao participarem do sindicato da ADUFSCar puderam fomentar os anseios da comunidade acadêmica, incluindo-os nas políticas da

UFSCar. Nesse sentido seria importante analisar as relações entre as políticas institucionais da UFSCar e as discussões oriundas dos sindicatos, supracitados.

Ademais, também não foi possível esmiuçar a temática da elaboração e da efetivação do Planejamento Estratégico Situacional na gestão das universidades públicas, realizando levantamentos para identificar quais foram as IFES que se apropriaram desse tipo de planejamento, destinado às empresas, em quais momentos essas apropriações ocorreram e quais foram os desdobramentos na construção das políticas institucionais dessas universidades. Outra temática que poderia ter sido abordada, mas não foi possível, são as análises aprofundadas das diretrizes e ações do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar e suas ressonâncias no cotidiano de toda a comunidade acadêmica, entre 2004 e 2014, período de vigência do primeiro PDI. Essas abordagens não foram aprofundadas, mas dão abertura para que novas pesquisas surjam a partir desta pesquisa de doutoramento.

Frente à exposição de ideias, relatos e das muitas análises efetuadas no decorrer dos anos de estudo, pode-se afirmar que os fatos ocorridos na UFSCar representavam ações ora do cenário internacional, ora do cenário nacional. Nas décadas de 1960 e 1970, o Brasil viveu o autoritarismo imposto pela ditadura civil-militar. Concomitantemente, havia o imperativo de a educação tornar-se o *locus* para o desenvolvimento industrial, por meio da abertura de novas IFES e cursos de formação rápida. E a UFSCar se mostrou signatária dessas características, pois havia o autoritarismo, representado pelo Conselho de Curadores, bem como a primazia pela formação de profissionais de alta qualidade para o mercado de trabalho, representada pelos agentes institucionais na ativa à época.

Na década de 1980, quando despontavam os primeiros processos pela retomada da democracia, a UFSCar também tentou instaurar os processos democráticos via planejamentos e ações coletivas, sobretudo com a instalação do Conselho Universitário em 1978, que representaria, na universidade, a tomada de decisões pela comunidade acadêmica, mas que só foi ocorrer a partir da década de 1990. Ainda referente à década de 1990, no cenário nacional, ocorriam as Reformas Estatais com enfoques gerenciais, e a UFSCar efetivava, igualmente, sua primeira Reforma Administrativa, com características do enfoque gerencial, em especial com a implementação de políticas institucionais exclusivas ao setor privado, como já salientado.

Na primeira década do novo milênio, quando foram introduzidas, nas IFES, as políticas de expansão e democratização do acesso à educação superior, a UFSCar já as

havia experienciado mediante sua política de interiorização com os *campi* de Araras e Sorocaba. Quando da solicitação da criação de novas vagas, novos cursos, principalmente no período noturno, a UFSCar já a estava colocando em prática via Plano de Desenvolvimento Institucional, que trouxe as diretrizes necessárias ao contingente de pessoas que ingressariam na universidade, após as adesões às políticas expansionistas do Governo Federal a partir de 2003. Diante do exposto, afirma-se que as políticas locais da UFSCar estiveram, a todo momento, em constante e forte relação com as políticas públicas nacionais destinadas às IFES, mesmo que aquelas tenham se efetuado por intermédio de gestões autoritárias ou em gestões democrático-gerenciais.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ABREU, R. M. de. **Mudança organizacional e as reações dos servidores após a implantação do REUNI**. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2018.

ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS. **Erasmu Madureira Ferreira**. Rio de Janeiro: ABC, [20--]. Disponível em: <http://www.abc.org.br/membro/erasmo-madureira-ferreira/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa. A gestão democrática na CF de 1988. *In*: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (org.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB**. São Paulo: Xamã, 2007. p. 63-71.

ALIANÇA RENOVADORA NACIONAL (ARENA). *In*: DICIONÁRIO FGV CPDOC. Rio de Janeiro: FGV, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/alianca-renovadora-nacional-arena>. Acesso em: 10 nov. 2022.

ALMEIDA, Gelsom Rozentino de. **História de uma década quase perdida: PT, CUT, crise e democracia no Brasil: 1979-1989**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

AMAR, A.; BERTHIER L. Le nouveau management public: avantages et limites. **ResearchGate**, Marselha, jan. 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Anne_Amar-Sabbah/publication/299344413_Le_Nouveau_Management_Public_Avantages_et_Limites/links/56f15c2508aee9c94cfd650f.pdf. Acesso em: 03 maio 2020.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; PINHEIRO, Helano Diógenes. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s. l.], v. 18, n. 69, p. 647-668, 2010. <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/LHHMwWVRhBVWxrmcxgWM9Dv/abstract/?lang=pt#ModalArticles>. Acesso em: 12 jul. de 2022.

ARRAES LOPES, M. F.; BORGHI, R. F. Programa Ensino Integral Paulista: a organização do trabalho docente. **Educação: Teoria e Prática**, [s. l.], v. 29, n. 60, p. 47-62, 2 abr. 2019.

ARTMANN, Elisabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multisetorial. **Nescon Medicina UFMG**. Belo Horizonte, 2000. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DO ITA. Paulo Ernesto Tolle. **wikITA**. [S. l.]: AEITA, 2015. Disponível

em: http://www.aeitaonline.com.br/wiki/index.php?title=Paulo_Ernesto_Tolle. Acesso em: 10 nov. 2022.

BALL, Stephen J. **Ciclo de políticas**: análise política. 2009. Palestra apresentada na Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.ustream.tv/recorded/17998808>. Acesso em: 22 jul. 2018.

BALL, Stephen J. Performatividades e fabricações na economia educacional: rumo a uma sociedade performativa. **Educação & Realidade**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 37-55, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/15865>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BALL, Stephen J. **Educação Global S.A.**: novas redes políticas e o imaginário neoliberal. Ponta Grossa, PR: UEPG, 2014.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 131-152, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772008000100008>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BELLESA, Mauro. Roberto Lobo agora é professor sênior do IEA. **Jornal da USP**, São Paulo, 29 maio 2019. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/noticias/roberto-lobo-agora-e-professor-senior-do-iea>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BOLÍVAR LAMOUNIER. *In*: DICIONÁRIO FGV CPDOC. Rio de Janeiro: FGV, [20-]. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/entrevistados/bolivar-lamounier>. Acesso em: 10 nov. 2022.

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

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Casa Civil, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 15 jun. 2011.

BRASIL. **Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Brasília, DF: Casa Civil, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm. Acesso em: 10 nov. 2022.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 919-943, dez. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-38752019000300919&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 set. 2020.

CAVALCANTE, J. B. Além da “década perdida”: avanços e conquistas nos anos 80. **Revista Diálogo**, Garanhuns, n. 15, mar./abr. 2016. Disponível em: https://www.revistadiálogos.com.br/Dialogos_15/Dialogos_15_capa_creditos.pdf. Acesso em: 24 set. 2020.

DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÕES E ARTES. **Faleceu o professor Osvaldo Sangiorgi, fundador do NICA e Cibernética Pedagógica**. São Paulo: CCA-ECA-USP, [2017]. Disponível em: <https://www.cca.eca.usp.br/content/faleceu-professor-osvaldo-sangiorgi-fundador-nica-cibernetica-pedagogica>. Acesso em: 10 nov. 2022.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101>. Acesso em: 24 set. 2020

ERNESTO PEREIRA LOPES. *In*: DICIONÁRIO FGV CPDOC. Rio de Janeiro: FGV, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/ernesto-pereira-lobes>. Acesso em: 10 nov. 2022.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FILGUEIRAS, Luiz; GONÇALVES, Reinaldo. **A economia política do governo Lula**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007.

FIORI, José Luís. O Brasil e seu “entorno estratégico” na primeira década do século XXI. *In*: SADER, Emir (org.). **10 anos de governos pós-neoliberais no Brasil: Lula e Dilma**. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: FLACSO Brasil, 2013. p. 31-52.

FLIGSTEIN, Neil; BRANTLEY, Peter. Bank control, owner control, or organizational dynamics: who controls the large corporation? **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 2, n. 98, p. 280-307, 1992. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2781863>. Acesso em: 20 set. 2020.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: [s. n.]. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5114393/mod_resource/content/1/FRIEDMAN.pdf. Acesso em 21 abr. 2022.

GARCIA, Marco Aurélio. Dez anos de política externa. *In*: SADER, Emir (org.). **10 anos de governos pós-neoliberais no Brasil: Lula e Dilma**. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: FLACSO Brasil, 2013. p. 53-69.

GENTIL, Viviane Kanitz; LACERDA, Miriam Pires Corrêa de. (2016). Expansão do ensino superior do sistema federal brasileiro no período 2003-2006. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 829-849, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/64399/0>. Acesso em: 12 jul. 2022.

GEWIRTZ, Sharon; BALL, Stephen J. Do modelo de gestão do “Bem-Estar-Social” ao “novo gerencialismo”. *In*: BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson. **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 193-221.

GOMES, Luiz Fernando; BOLZAN, Fabrício. (coord). **Direito administrativo**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

GUERRA, Agercicleiton Coelho. **A implementação do REUNI na Universidade Federal do Ceará no contexto da contrarreforma da Educação Superior**. 2017. 136 f. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/25069>. Acesso em: 12 jul. 2022.

FLUXO CONSULTORIA. **Planejamento estratégico na prática: o guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Fluxo Consultoria, 2022. Disponível em: https://ufrj.rds.land/planejamento-estrategico-na-pratica-pp?gclid=Cj0KCQiAg_KbBhDLARIsANx7wAzhTHwhGoeZugTAppv2FloTVLLphk9N2hv9OMN7gTGJBnefN-eLU1QaAgVNEALw_wcB. Disponível em: 22 nov. 2022.

HALL, David.; GUNTER, Helen. A Nova Gestão Pública na Inglaterra: a permanente instabilidade da reforma neoliberal. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 743-758, set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01013302015000300743&lng=pt-br&nri=isso&nri=so. Acesso em: 29 maio 2020.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HAM, Christopher; HILL, Michel. **The policy process in the modern capitalist state**. London: Harvester, 1993.

HANNAN, Michel; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, [s. l.], v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977. Disponível em: [http://prelim2009.filmbulletin.org/readings/02-Formal Organization/Hannan-Freeman1977.pdf](http://prelim2009.filmbulletin.org/readings/02-Formal%20Organization/Hannan-Freeman1977.pdf). Acesso em: 26 jun. 2020.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 25. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IANONI, Marcus. Políticas Públicas e Estado: o Plano Real. **Lua Nova**, São Paulo, n. 78, p. 143-183, 2009. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/206comunicações/article/view/4530/2499>. Acesso em: 20 ago. 2021.

INSTITUTO DE FÍSICA DE SÃO CARLOS. **Morre o prof. Silvestre Ragusa**. São Carlos, SP: IFSC, 2016. Disponível em: <https://www2.ifsc.usp.br/portal-ifsc/prof-silvestre-ragusa/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Evolução do ensino superior: 1980-1998**. Brasília, DF: INEP, 1999. Disponível em: http://download.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao_1980-1998.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA. **Título de professor emérito é concedido ao professor Cecchini**. São José dos Campos: ITA, [2014]. Disponível em: http://www.ita.br/noticias/professor_emerito. Acesso em: 10 nov. 2022.

KEYNES, John M. Teoria geral do emprego, do juro e da moeda. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <http://www.afoiceeomartelo.com.br/posfsa/autores/Keynes,%20John/Keynes%20-%20Os%20economistas.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LACERDA, Josimari Telino; BOTELHO, Lúcio José; COLUSSI, Cláudia Flemming. **Planejamento na Atenção Básica: Eixo II – O trabalho na Atenção Básica**. Florianópolis: UFSC, [201-]. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnmbpajpcgleclefindmkaj/https://unarus2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/33878/mod_resource/content/1/un2/pdf/creditos_m05_online.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

LANA, Rita de Cássia. **Estado, reforma e autonomia universitária: UFSCar 1988-2002**. São Paulo: Pedro & João Editores, 2021.

LARA, Ricardo; SILVA, Mauri Antônio da. A ditadura civil-militar de 1964: os impactos de longa duração nos direitos trabalhistas e sociais no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, [s. l.], n. 122, p. 275-293, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.023>. Acesso em: 24 nov. 2022.

LAURO MONTEIRO DA CRUZ. *In*: DICIONÁRIO FGV CPDOC. Rio de Janeiro: FGV, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/lauro-monteiro-da-cruz>. Acesso em: 20 nov. 2022.

LIMA, Kátia Regina Rodrigues. **A reforma do Estado e da educação no governo Fernando Henrique Cardoso: o Enem como mecanismo de consolidação da reforma**. São Carlos, SP: UFSCAR, 2006.

LIPSKY, Michel. **Street level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. New York: Russell Sage Foundation, 2010. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20de%20rua_Michael%20Lipsky.pdf. Acesso em: 20 abr. 2022.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração: uma abordagem comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília, DF: IPEA, 1996. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

LOURENÇO, Patrícia do Espírito Santo Fonseca. O impacto da expansão provocada pelo Programa Reuni na estrutura organizacional da Universidade Federal de São Carlos. 2016. 126 f. Dissertação (Mestrado em Processos de Ensino, Gestão e Inovação) – Universidade de Araraquara. Araraquara, SP, 2016.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. São Paulo: Saraiva, 2016. v. III. (Série Cadernos de Gestão).

LUIS ANTONIO DA GAMA E SILVA. *In*: DICIONÁRIO FGV CPDOC. Rio de Janeiro: FGV, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/luis-antonio-da-gama-e-silva>. Acesso em: 10 nov. 2022.

LUIZ EDMUNDO DE MAGALHÃES. *In*: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimed ia Foundation], 2020. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Luiz_Edmundo_de_Magalh%C3%A3es. Acesso em: 10 nov. 2022.

MARANGONI, Gilberto. Anos 1980, década perdida ou ganha? **Revista Desafios do Desenvolvimento**, São Paulo, v. 72, n. 9, 2012. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2759:catid=. Acesso em: 20 ago. 2020.

MARTINS, Carlos Benedito. O ensino superior brasileiro nos anos 90. **São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-60, mar. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 abr. 2021.

MATUS, Carlos. **Adiós, señor presidente**. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús, 1986.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MODESTO CARVALHOSA ADVOGADOS. **Cronologia: professor Modesto Carvalhosa**. São Paulo: MC, [20--]. Disponível em: <http://www.carvalhosa.com.br/professor-modesto-carvalhosa/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1987.

NEVES, W. M. L.; MARTINS, S. A. A proposta de autonomia universitária do governo Lula. In: NEVES, W. M. L. (org.). **Reforma universitária do governo Lula: reflexões para o debate**. São Paulo: Xamã, 2004. p. 91-111.

NOVELINO, M. **Direito constitucional**. 6. ed. São Paulo: Método, 2012.

NOVELLI, José Marcos Nayme. A continuidade da política macroeconômica. **Revista de Sociologia e Política**, [s. l.], v. 18, n. 36, p. 227-240, jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/NNHBvMBK87QHRyV9XCFCQSB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2021.

OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

OLIVEIRA, Gesner; TUROLLA, Frederico. Política econômica do segundo governo FHC: mudança em condições adversas. **Tempo Social**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 195-217, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20702003000200008>. Acesso em: 12 jun. 2022.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Tradução de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão Social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Acesso em: 20 ago. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PROFESSOR da USP Ernst Wolfgang Hamburger morre aos 85 aos. **Jornal da USP**, São Paulo, 05 jul. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/professor-da-usp-ernst-wolfgang-hamburger-morre-aos-85-anos/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

RAMOS, Géssica Priscila; SILVEIRA, Ana Paula; MARTINS, Priscila de Paulo Uliam. Entre convergências, conveniências e impactos: uma análise comparativa dos PDI 2004 e 2013 da UFSCAR com base no REUNI. **Revista Comunicações**, [s. l.], v. 27, n. 3, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/comunicacoes/article/view/4530>. Acesso em: 20 set. 2021.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

ROTHEN, José Carlos. **Funcionário intelectual do Estado: um estudo de epistemologia política do Conselho Federal de Educação**. 270 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP, 2004.

ROTHEN, José Carlos. O ensino superior e a Nova Gestão Pública: aproximações do caso brasileiro com o francês. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 13, n. 3, 2019. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3549>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ROTHEN, José Carlos; RAMOS, Géssica Priscila; FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan. **A nova gestão pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior**: o caso da UFSCar. São Carlos: UFSCar, 2020. Relatório de pesquisa apresentado à FAPESP.

ROTHEN, José Carlos; RAMOS, Géssica Priscila; BORGES, Regilson Maciel; SILVEIRA, Ana Paula; FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan. O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): articulações com a nova gestão pública. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 48, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/8w9NHZ8jWRCNDQgNk33Tf6S/?lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SACRISTÁN, J. G.; GOMÉZ, A. I. P. **Comprender e transformar o ensino**. Tradução de Ernani F. Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2723798/mod_resource/content/1/Compreender%20e%20Transformar%20o%20Ensino.pdf. Acesso em: 12 jul. 2022.

SALERNO, Soraia Chafic El Kfourri. **Administração gerencial ou gestão administrativa?**: foco no planejamento educacional. 2006. 167 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2006. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1604109>. Acesso em: 2 jun. 2022.

SANTANA, Kátia de Cássia. **As condições de expansão da Universidade Federal de Viçosa e de implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e suas repercussões no trabalho docente**. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10019>. Acesso em: 12 jul. de 2022.

SANTOS, Flávio Reis dos. **Tecnocracia capitalista**: fundamentos e implicações para a educação. 2014. 206 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2334?show=full>. Acesso: 25 set 2021.

SAVIANI, Demerval. A educação na Constituição Federal de 1988: avanços no texto e sua neutralização no contexto dos 25 anos de vigência. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Recife, v. 29, n. 2, p. 207-221, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/article/view/43520>. Acesso em: 25 set. 2021.

SAVIANI, Demerval. **A lei da educação**: LDB trajetória, limites e perspectivas. Campinas, SP: Autores Associados, 2019.

SCHWARTZMAN, Simon. A autonomia universitária e a Constituição de 1988. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15 nov. 1988. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/cont88.htm>. Acesso em: 24 set. 2020.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade, fundação e autoritarismo: o caso da UFSCar**. São Carlos, SP: EDUFSCar, 1993.

SILVA, Ana Lucia Calbaiser da. **Encruzilhadas da organização educacional: conceito de administração, de gestão e de gerencialismo na RBP AE**. 2012. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2615?show=full>. Acesso em: 24 set. 2020.

SILVA, Benê. Luiz Pereira Lopes - empresário. **A Minha História e a Cidade**. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://aminhahistoriaeacidade.com.br/2019/07/01/luiz-pereira-lobes-empresario/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **The new brazilian university: a busca por resultados comercializáveis: para quem?** Bauru, SP: Canal 6, 2017.

SILVEIRA, Ana Paula. **REUNI: senta que lá vem história...** 2015. 223 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2015.

SOUTO, Cleveia de Farias. **Políticas de expansão para o ensino superior: a implementação do REUNI**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, 2017.

SOUZA, Álvaro Pereira. **Política institucional de manutenção: estudo de caso da universidade federal do paraná (impactos do programa Reuni 2013-2016)**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, PR, 2018.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educao em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.

TAVEIRA, A. D. V. Descentralizao e desconcentrao da atividade estatal. **Revista Paradigma UNAERP**, [s. l.], n. 18, 2009. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/55>. Acesso em: 28 mar. 2022.

THIENGO, Lara Carlette. Expressões da educao superior nos anos 2000: uma análise discursivo-crítica de documentos do Banco Mundial. *In*: ANPED SUL, 10., 2014, Florianópolis.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Dalmo de Abreu Dallari**. São Paulo: USP, [20--]. Disponível em: <https://direito.usp.br/diretor/2fbb22cd4eae-dalmo-de-abreu-dallari>. Acesso em: 10 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1980**. São Carlos, SP: UFSCar, 1980.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1981.** São Carlos, SP: UFSCar, 1981.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1982.** São Carlos, SP: UFSCar, 1982.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1983.** São Carlos, SP: UFSCar, 1983.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1984.** São Carlos, SP: UFSCar, 1984.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1985.** São Carlos, SP: UFSCar, 1985.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1986.** São Carlos, SP: UFSCar, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Proposta de Reformulação do Estatuto.** São Carlos, SP: UFSCar, 1987a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 1987.** São Carlos, SP: UFSCar, 1987b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Parecer do Conselho Universitário nº 052/88.** São Carlos, SP; UFSCar, 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2000.** São Carlos, SP: UFSCar, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2001.** São Carlos, SP: UFSCar, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Perfil do profissional a ser formado na UFSCar.** São Carlos, SP: UFSCar, 2002a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2002.** São Carlos, SP: UFSCar, 2002b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2003.** São Carlos, SP: UFSCar, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** São Carlos, SP: UFSCar, 2004a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2004.** São Carlos, SP: UFSCar, 2004b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2005.** São Carlos, SP: UFSCar, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2006**. São Carlos, SP: UFSCar, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2007**. São Carlos, SP: UFSCar, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2008**. São Carlos, SP: UFSCar, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2009**. São Carlos, SP: UFSCar, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Atividades de 2010**. São Carlos, SP: UFSCar, 2010.

USEEM, M. **Executive defense: shareholder power and corporate reorganization**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1993. Disponível em: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674273986>. Acesso em: 20 set. 2020.

VIEIRA, Sofia Lerche. A educação nas constituições brasileiras: texto e contexto. **Revista brasileira de estudos pedagógicos**, Brasília, v. 88, n. 219, p. 291-309, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2010-1/3SF/VIEIRA,SofiaEducacaonasconstituicoes,2007.pdf>. Acesso em: 24 set. 2020.

WARWICK KERR. *In*: WIKIPEDIA: The free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation]. 2022. Disponível em: . Acesso em: 20 nov. 2022.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília, DF: Ed. UnB, 1991. v. 1.

WEBER, Max. **Ciência e política duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1997. Disponível em: <https://gremiojovenspensadores.files.wordpress.com/2017/04/ciencia-e-politica-duas-vocaoe-max-weber.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

WILLIAM Saad Hossne morre aos 89 anos. **Agência FAPESP**. [S. l.], 16 maio 2016. Disponível em: <https://agencia.fapesp.br/william-saad-hossne-morre-aos-89-anos/23208/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

WOOD JR., Thomaz; PAES DE PAULA, Ana Paula Paes. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000200003>. Acesso em: 20 maio 2022.

YAMAMOTO, Erika. Shigueo Watanabe é o novo professor emérito do Instituto de Física. **Jornal da USP**, São Paulo, 26 abr. 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/shigueo-watanabe-e-o-novo-professor-emerito-do-instituto-de-fisica/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

ZABOTTO, Marco Antônio Cavasin. **Processos de formulação e acompanhamento de planos à luz da estratégia como prática: os casos das gestões da UFSCar de 1992 a**

2008. 2014. 263 f. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2014.

ZEFERINO VAZ. *In*: DICIONÁRIO FGV CPDOC. Rio de Janeiro: FGV, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/vaz-zeferino> . Acesso em: 10 nov. 2022.

APÊNDICES

Apêndices A: instrumento de análise dos materiais selecionados para leitura

| | | | |
|---|-----------|----------|-----------|
| A-Identificação | | | |
| Título da dissertação | | | |
| Programa de Pós – Graduação | | | |
| Agencia de Fomento | | | |
| Data de publicação | | | |
| País | | | |
| Base de Dados | | | |
| B-Autor (a) | | | |
| Nome | Graduação | Mestrado | Doutorado |
| | | | |
| | | | |
| C-Instituição Sede do estudo | | | |
| | | | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | | | |
| | | | |
| | | | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | | | |
| | | | |
| F- Resultados | | | |
| | | | |
| G-Relevância à pesquisa: | | | |
| | | | |

Apêndice B: consolidação das pesquisas acadêmicas analisadas durante a revisão bibliográfica integrativa.

| Tipo de produção/ Ano | Descritores utilizados | Título | Autor | Programa de Pós - Graduação em: | Universidade | Congruências e as palavras chaves |
|----------------------------------|---|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Tese/ 2018 | Gestão Universitária, Políticas Institucionais das IFES, Reuni | Os contextos político-administrativos que nortearam os processos decisórios para a implantação do programa Reuni na UFPEL | João Carlos De Oliveira Koglin | Política Social e Direitos Humanos | UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS | Novos modelos de Gestão Universitária, Gerencialismo, Nova Gestão Pública |
| Tese/ 2018 | | Análise espacial e temporal da eficiência relativa em Universidades Federais brasileiras sob a política pública Reuni | Ney Paulo Moreira | Administração -Gestão de Negócios, Economia e Mercados, | Universidade Federal de Lavras | |
| Tese/ 2017 | | Análise da prática docente em uma organização pública de ensino superior após a implementação do programa Reuni: uma análise da sua gestão por meio da teoria da atividade | Sheila Cristina Da Silva Góes Barreto | Administração | Universidade Positivo | |
| Tese/ 2018 | | As condições de expansão da Universidade Federal de Viçosa e de implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e suas repercussões no trabalho docente | Kátia de Cássia Santana | Educação | Universidade Federal de São Carlos | |
| Tese/ 2017 | | A gestão de resultados na universidade brasileira: O programa Reuni na UFAL | Fabiano Santana dos Santos | Serviço Social | Universidade do Estado do Rio Janeiro | |

| | | | | |
|-------------------------|--|-------------------------------|--|--|
| Tese/ 2018 | Implementação do Reuni nas Universidades Federais: efeitos das condições prévias na taxa de conclusão de curso da graduação presencial | Mara Aguida Porfirio Moura | Políticas Públicas | UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ |
| Tese/ 2017 | Desafios e enfrentamentos no processo de interiorização da Universidade Federal da Paraíba (2007 – 2012): uma análise dos cursos criados pelo Reuni a partir das demandas no Campus de Areia | Lindalva Gouveia Nascimento | Educação | Universidade Federal da Paraíba |
| Tese/ 2017 | A implantação do Reuni no Centro de Ciências Agrária da UFES - Trabalho, Gestão e ideologia vistos pelos professores | Raisa Maria De Arruda Martins | Educação | Universidade Federal de São Carlos |
| Dissertação/2018 | Política institucional de manutenção: estudo de caso da universidade federal do paraná (impactos do programa Reuni 2013-2016) |  lvvaro Pereira de Souza | Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas | UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ |
| Disserta o/2018 | Mudança organizacional e as rea o es dos servidores após a implanta o do Reuni | Rafael Matias de Abreu | Mestrado Profissional em Administra o Pública em Rede Nacional (PROFIAP) | Universidade Federal de Viçosa |
| Disserta o/2017 | Os impactos do programa Reuni na gestão administrativa da Escola de Belas Artes – UFMG | Bárbara Aparecida Rocha | Educa o | Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri |

| | | | | |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Dissertação/2018 | A implementação do Reuni na Universidade Federal do Ceará no contexto da contrarreforma da educação superior | Agercicleiton Coelho Guerra | Educação | Universidade Federal do Ceará |
| Dissertação/2017 | Análise dos impactos do Reuni na percepção da comunidade universitária dos campi regional de Montes Claros/MG (UFMG) e regional de Diamantina/MG (UFVJM) | Jardel Batista Soares | Mestrado Profissional em Educação | Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri |
| Dissertação/2018 | Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: Avaliação dos Resultados do Programa Reuni sob a Perspectiva de Políticas Públicas para a Educação Superior | Edriene Cristine da Silva Santos Sales | Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) | Universidade Federal de Goiás |
| Dissertação/2017 | Políticas de expansão para o ensino superior: a implementação do Reuni na Universidade Federal de Roraima | Cleveia de Farias Souto | Sociedade e Fronteiras da Amazônia | Universidade Federal de Roraima |
| Dissertação/2017 | O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais e o seu reflexo na política de extensão da Universidade Federal do Maranhão: o caso do campus Pinheiro | Chrystiane Campelo Da Silva | Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas | Universidade Federal do Ceará |

Apêndice C: Análises dos materiais selecionados.

Tabela A:

| | |
|--|---|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | Política institucional de manutenção: estudo de caso da Universidade Federal do Paraná (impactos do programa REUNI 2013-2016) |
| Programa de Pós – Graduação | GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS- Mestrado Profissional. |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 23.08.2018 |
| Base de Dados | Plataforma sucupira |
| Nome do Autor (a) | Álvaro Pereira de Souza |
| Nome do Orientado (r) | Prof. Dr. Fernando Cesar Lenzi |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade do Vale do Itajaí | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Analisar a política de gestão de manutenção predial. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Pesquisa exploratória e estudo de caso. | |
| F- Resultados | |
| Os prédios construídos, durante o REUNI, em suas manutenções não apresentam os planejamentos adequados para prevenção de deterioração. | |

Tabela B:

| | |
|---|---|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | Mudança organizacional e as reações dos servidores após a implantação do REUNI. |
| Programa de Pós – Graduação | Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)- Mestrado Profissional |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 16.07.2018 |
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | Rafael Matias de Abreu |
| Nome do Orientado (r) | Profa. Dra. Adriana Ventola Marra |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal de Viçosa- Campus Rio Paranaíba | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Identificar e analisar as reações dos servidores às mudanças ocorridas pela implantação do programa REUNI na Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |

| |
|---|
| Análises Documentais, Levantamento Bibliográfico, Entrevistas. |
| F- Resultados |
| Apresentou as mudanças organizacionais na Universidade Federal de Viçosa com a criação do Campus Florestal, assim pontuando a satisfação e insatisfação dos funcionários da dada instituição. |

Tabela C:

| | |
|--|--|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | Os impactos do programa REUNI na gestão administrativa da Escola de belas artes – UFMG |
| Programa de Pós – Graduação | Stricto Sensu Profissional em Educação |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 19.10.2018 |
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | Bárbara Aparecida Rocha |
| Nome do Orientado (r) | Profa. Dra. Geruza de Fátima Tomé Sabino |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri –Diamantina. | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Avaliar três dimensões da implantação do REUNI, entre 2007 a 2016. Primeira dimensão: aumento do número de vagas; segunda dimensão: reestruturação acadêmico curricular; terceira dimensão: suporte de pós-graduação. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Análise Documental com estudo de caso e abordagem quantitativa. | |
| F- Resultados | |
| Os impactos deixados pelo REUNI na UFMG foram: a diminuição na compra de materiais para pesquisa e serviços; diminuição nos pagamentos de bolsas; paralização das obras no campus; quedas nos investimentos para o ano de 2017. Porém o EBA-UFMG atingiu as metas estabelecidas pelo REUNI, aumentando o número de concluintes, houve a contratação de professores e técnicos administrativos. | |

Tabela D:

| | |
|------------------------------------|--|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | A implementação do REUNI na universidade federal do Ceará no contexto da contrarreforma da educação superior |
| Programa de Pós – Graduação | Educação |
| Agencia de Fomento | CAPES |
| Data da defesa | |

| | |
|--|---|
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | Agercicleiton Coelho Guerra |
| Nome do Orientador (a) | Profa. Dra. Antônia Rozimar Machado e Rocha |
| Nome do Co-Orientador (a) | Profa. Dra. Heulália Charalo Rafante. |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal do Ceará | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Examinar os elementos constitutivos do REUNI e quais seus impactos sobre a UFC, no contexto da contra reforma do ensino superior. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Levantamento Bibliográfico e documental | |
| F- Resultados | |
| Aumento do número de vagas, porém sem a infraestrutura necessária para acolher os estudantes, sendo necessário a parceria entre o governo estadual e municipal para ceder instalações para os novos cursos da UFC. Embora tenha aumentado o número de matrículas a quantidade de pessoas que concluíram a graduação não atingiu as metas estabelecidas pelo REUNI. | |

Tabela E:

| | |
|--|--|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | Análise dos impactos do REUNI na percepção da comunidade Universitária dos Campi regional de Montes Claros/MG (UFMG) e Regional de Diamantina/MG (UFVJM) |
| Programa de Pós – Graduação | Educação |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 27.10.2017 |
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | Jardel Batista Soares |
| Nome do Orientado (r) | Prof. ^a Dr. ^a . Maria Nailde Martins Ramalho |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Analisar os impactos do REUNI no Campus Regional de Montes Claros e no Campus Regional de Diamantina. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Explorativa; descritiva; <i>Survey</i> | |
| F- Resultados | |
| As dadas instituições tiveram o aumento no número de ingressantes em cursos de graduação e não o aumento do número de concluintes. A UFMG atingiu a maior quantidade de metas previstas pelo REUNI, enquanto a UFVJM não atingiu a metade, | |

porém permitiu que o município de Diamantina desenvolvesse economicamente com a expansão da UFVJM.

Tabela F:

| A-Identificação | |
|--|---|
| Título da dissertação | Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: Avaliação dos Resultados do Programa REUNI sob a Perspectiva de Políticas Públicas para a Educação Superior |
| Programa de Pós – Graduação | Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)- Mestrado Profissional |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 17.09.2018 |
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | Edriene Cristine da Silva Santos Sales |
| Nome do Orientado (r) | Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa. |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás. | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Analisar o processo de expansão do ensino superior sob a ótica dos gestores da Universidade Federal de Goiana. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Análise documental e entrevistas semiestruturadas | |
| F- Resultados | |
| Apontou o REUNI como uma ação importante do governo federal que permitiu o crescimento das IFES. | |

Tabela G:

| A-Identificação | |
|------------------------------------|---|
| Título da dissertação | Políticas de expansão para o ensino superior: a implementação do REUNI na Universidade Federal de Roraima |
| Programa de Pós – Graduação | Sociedade e Fronteira |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 22.05.2017 |
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | Cleveia de Farias Souto |
| Nome do Orientado (r) | Prof. Dr. Leandro Roberto Neves |
| Co-orientador (a) | Prof. Dr. Edilson Riuitiro Oyama |

| |
|--|
| C-Instituição Sede do estudo |
| Universidade Federal de Roraima |
| D- Objetivo ou questão de investigação |
| Investigar o processo de implementação do Reuni; analisar os dados dos cursos de pedagogia e psicologia para verificar se as metas para os cursos de graduação foram cumpridas. |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa |
| Análise dos documentos oficiais acerca do REUNI e os produzidos pela UFRR. Análises das entrevistas com gestores e professores do curso de pedagogia e psicologia. |
| F- Resultados |
| O autor concluiu que o REUNI foi o início da privatização universitária, uma vez que um quantitativo favorável de IFES, sobretudo na UFRR não atingiram as metas do REUNI e ainda ficaram com infraestrutura debilitada. |

Tabela H:

| | |
|--|---|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais e o seu reflexo na política de extensão da Universidade Federal do Maranhão: o caso do Campus Pinheiro |
| Programa de Pós – Graduação | Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará |
| Agência de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 16.11.2017 |
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | CHRYSYTIANE CAMPELO DA SILVA |
| Nome do Orientado (r) | Dr. Carlos Américo Leite Moreira. |
| Co-orientador (a) | ----- |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal do Ceará | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Analisar o processo de interiorização do ensino superior brasileiro no contexto do REUNI. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Análise documental, Bibliográfica e Análise das entrevistas com os servidores da UFMA. | |
| F- Resultados | |
| O REUNI acelerou e permitiu a expansão da UFMA, gerou empregos; os funcionários das UFMA foram favoráveis a adesão do REUNI. | |

Tabela I:

| |
|------------------------|
| A-Identificação |
|------------------------|

| | |
|--|---|
| Título da dissertação | Os contextos político-administrativos que nortearam os processos decisórios para a implantação do programa REUNI na UFPEL |
| Programa de Pós – Graduação | Política Social e Direitos Humanos |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Base de Dados | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| Nome do Autor (a) | JOÃO CARLOS DE OLIVEIRA KOGLIN |
| Nome do Orientado (r) | Professora Dra. Vera Maria Ribeiro Nogueira |
| Co-orientador (a) | ----- |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Católica de Pelotas | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Analisar os contextos políticos administrativas que nortearam os processos decisórios para a implantação do REUNI na UFPEL. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Estudo de caso, análise documental e entrevistas com os Conselheiros Universitários. | |
| F- Resultados | |
| O REUNI permitiu a inovação acadêmica, a expansão da UFPEL, na percepção dos Conselheiros Universitários, a política de expansão das IFES deveria ser uma política de Estado e não um programa com vigência de cinco anos. | |

Tabela J:

| | |
|---|---|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | Análise espacial e temporal da eficiência relativa em Universidades Federais Brasileiras sob a Política Pública REUNI |
| Programa de Pós – Graduação | Administração |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 16.03.2018 |
| Base de Dados | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| Nome do Autor (a) | NEY PAULO MOREIRA |
| Nome do Orientado (r) | Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto |
| Coorientador (a) | Prof. Dr. Francisval de Melo Carvalho |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal de Lavras | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Identificar se houve melhorias na eficiência relativa das universidade federais com a implementação do REUNI. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Avaliação do Desempenho: analisar a eficiência relativa- Análise por Envoltória de Dados e revisão bibliográfica. | |
| F- Resultados | |

Constatou-se existir dependência espacial para a eficiência das universidades federais brasileiras no período analisado, no entanto ocorreu a diminuição da dependência ao longo do tempo.

Tabela K:

| A-Identificação | |
|--|---|
| Título da dissertação | AS CONDIÇÕES DE EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA E DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (REUNI) E SUAS REPERCUSSÕES NO TRABALHO DOCENTE |
| Programa de Pós – Graduação | Educação |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 20.02.2018 |
| Base de Dados | Plataforma Sucupira |
| Nome do Autor (a) | KÁTIA DE CÁSSIA SANTANA |
| Nome do Orientado (r) | Prof. Dr. Eduardo Pinto e Silva. |
| Coorientador (a) | ----- |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal de São Carlos | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Analisar as implicações da expansão da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e da implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) no trabalho docente | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Estudo de caso com análises dos documentos oficiais e produzidos pela UFV, análises das entrevistas feitas com os professores da dada instituição. | |
| F- Resultados | |
| O REUNI: reproduz uma lógica gerencialista; naturaliza o produtivismo acadêmico e da intensificação do trabalho | |

Tabela L:

| A-Identificação | |
|------------------------------------|---|
| Título da dissertação | A GESTÃO DE RESULTADOS NA UNIVERSIDADE BRASILEIRA: O programa REUNI na UFAL |
| Programa de Pós – Graduação | Serviço Social |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 10.04.2017 |
| Base de Dados | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| Nome do Autor (a) | SANTOS, FABIANO SANTANA DOS. |

| | |
|---|-----------------------------------|
| Nome do Orientado (r) | Rosângela Nair de Carvalho Barbos |
| Coorientador (a) | |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade do Estado do Rio de Janeiro | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Analisar a expansão da educação superior sob a ótica do neoliberalismo, verificar o favorecimento de gestão empresarial no ensino superior. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Análise documental: REUNI e dos documentos produzidos pela UFAL, durante a implementação do REUNI. | |
| F- Resultados | |
| Os mecanismos de gestão privadas tem influenciado o Estado na implementação de políticas públicas para a educação superior. | |

Tabela M:

| | |
|--|--|
| A-Identificação | |
| Título da dissertação | IMPLEMENTAÇÃO DO REUNI NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: EFEITOS DAS CONDIÇÕES PRÉVIAS NA TAXA DE CONCLUSÃO DE CURSO DA GRADUAÇÃO PRESENCIAL – TCG |
| Programa de Pós – Graduação | Políticas Públicas |
| Agencia de Fomento | |
| Data da defesa | 28.03.2018 |
| Base de Dados | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| Nome do Autor (a) | MARA ÁGUIDA PORFÍRIO MOURA |
| Nome do Orientado (r) | Prof. ^a Dr. ^a Guiomar de Oliveira Passos. |
| Coorientador (a) | |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal do Piauí | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Examinar o alcance global da Taxa de Conclusão de Curso (TCG) das IFES. | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Análise documental | |
| F- Resultados | |
| As IFES não atingiram o aumento da TCG como proposto pelo REUNI, assim ocorrendo a diminuição da TCG nas 53 IFES analisadas. | |

Tabela N:

| | |
|------------------------|---|
| A-Identificação | |
| Título da Tese | Desafios e enfrentamentos no processo de interiorização da Universidade Federal da Paraíba (2007 – 2012): uma análise |

| | |
|---|--|
| | dos cursos criados pelo Reuni a partir das demandas no Campus de Areia |
| Programa de Pós – Graduação | Educação |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | |
| Base de Dados | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| Nome do Autor (a) | Nascimento, Lindalva Gouveia |
| Nome do Orientado (r) | Profª Dr.ª Janine Marta Coelho Rodrigues |
| Coorientador (a) | ----- |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal da Paraíba | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Compreender a expansão do ensino superior na Universidade Federal da Paraíba e a dimensão política dessa ação, a partir da criação de cursos no Campus II, localizado em Areia – Paraíba. | |
| | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Estudo de caso, com análises documentais, entrevista com representantes da UFPB. | |
| F- Resultados | |
| O REUNI permitiu a expansão da UFPB e aumento de cursos de graduação da dada instituição. | |

Tabela O:

| | |
|--|--|
| A-Identificação | |
| Título da Tese | A implantação do Reuni no Centro de Ciências Agrária da UFES - Trabalho, Gestão e ideologia vistos pelos professores |
| Programa de Pós – Graduação | Educação |
| Agencia de Fomento | ----- |
| Data da defesa | 17.02.2017 |
| Base de Dados | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| Nome do Autor (a) | RAISA MARIA DE ARRUDA MARTINS |
| Nome do Orientado (r) | Prof. Dr. João dos Reis Silva Júnior |
| Coorientador (a) | ----- |
| C-Instituição Sede do estudo | |
| Universidade Federal de São Carlos | |
| D- Objetivo ou questão de investigação | |
| Compreender as percepções dos professores do Centro de Ciências Agrárias (CCA) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em relação as condições de trabalho face à implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) | |
| E- Metodologia utilizada na pesquisa | |
| Estudo de Caso: entrevistas com docentes da CCA-UFES, análises documentais. | |
| F- Resultados | |

Que os docentes da referida instituição trabalharam frente a precarização e intensificação do trabalho docente, no período de 2006 a 2012.

Apêndice D: consolidação dos artigos em língua francesa analisados.

| AUTORES | TÍTULO | BASES DE DADOS/ ANO | LINK | PALAVRAS CHAVES DO ARTIGO | CONGRUÊNCIAS |
|---|--|---|---|--|--|
| Anne Amar & Ludovic Berthier | Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites | Researchgate / 2007 | https://www.researchgate.net/profile/Anne_Amar-Sabbah/publication/299344413_Le_Nouveau_Management_Public_Avantages_et_Limites/links/56f15c2508aee9c94cfd650f.pdf | Management, nouveau management public, évaluation. | NOVA GESTÃO PÚBLICA APLICADA, GERENCIALISMOS |
| Chris Lorenz | L'économie de la connaissance le nouveau management public et les politiques de l'enseignement supérieur dans l'Union européenne | VU-DARE is the Digital Academic REpository of VU University Amsterdam/ 2007 | http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/17927/Economie?sequence=2 | | |
| Yvon Pesqueux | Le “ nouveau management public ” (ou New Public Management) | Hal Archives-Ouvertes /2006 | https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878 | | |
| Emmanuel Abord de Chatillon & Céline Desmarais | Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? | Érudit/2012 | https://www.erudit.org/en/journals/mi/2012-v16-n3-mi0157/1011413ar/abstract/ | Nouveau management public, Epuisement professionnel, Charge de travail, santé au travail, soutien social | |
| Florence Piron | La production politique de l'indifférence dans le Nouveau management public | Érudit/2003 | https://www.erudit.org/en/journals/as/2003-v27-n3-as716/007924ar/ | | |
| Mélanie Bourque | Le nouveau management public comme prémisses aux transformations des systèmes de | Érudit/2007 | https://www.erudit.org/en/journals/gouvernance/2007-v4-n1- | | |

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|---|---|--|
| | santé nationalisés : les cas du Québec et du Royaume-Uni | | gouvernance02969/1039117ar/abstract/ | | |
| Catherine Vilkas | Des pairs aux experts : l'émergence d'un « nouveau management » de la recherche scientifique ? | Cahiers internationaux de sociologie /2009 | https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2009-1-page-61.html | Recherche scientifique, Experts, Logique managériale, Réforme, Évaluation, Gestionnaires, Science utilitaire. | |
| Florence Gangloff | Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle | Hal Archives-Ouvertes /2009 | https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00460638/ | Nouveau management public, organisations professionnelles, obligation de rendre compte, conflit | |

Apêndice E: Instrumento de Análises dos Relatórios Anuais de Atividades Acadêmicas

| DIMENSÃO ANALÍTICA | RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES | OBSERVAÇÃO/CONSIDERAÇÃO/ CATEGORIAS |
|---|--------------------------------------|--|
| <i>Accountability</i> | | |
| Descentralização das tomadas de decisões e Princípios de Gestão democrática | | |
| Performatividade | | |
| Racionalidade técnica | | |
| Reestruturações administrativas e acadêmicas | | |

Apêndice F: Roteiro de Perguntas Semiestruturado para realização das entrevistas.

- 1) Em linhas gerais quais foram as dificuldades e as necessidades da UFSCar, nos anos 1980 e 1990?
- 2) O que levou a Reestruturação Administrativa da UFSCar?
- 3) O que levou a Reestruturação do Estatuto da UFSCar?
- 4) Na sua concepção houveram processos de descentralizações nas tomadas de decisões da UFSCar? Como isso aconteceu?
- 5) O Conselho de Curadores usurpou a autonomia da UFSCar? Como isso pode ter ocorrido?
- 6) Quais foram os momentos de crise universitária passados pela UFSCar?
- 7) A primeira proposta de expansão da UFSCar, seguiu uma proposta de expansão do governo federal ou aconteceu por decisão da comunidade acadêmica?
- 8) As tomadas de decisões aconteceram no âmbito local ou nacional? Ou seja, todas as mudanças na UFSCar nas décadas de 1980 e 1990 foram feitas via decisões do governo federal ou foram propostas pela comunidade acadêmica?
- 9) Quais
- 10) Na sua opinião fazendo um balanço geral das lutas da UFSCar, a universidade atingiu a proposta inicial de criação, para fornecer profissionais de alta qualidade ao mercado de trabalho, ou a UFSCar foi além do proposto pelos seus fundadores?

Apêndice G: Instrumento de Análises das entrevistas com os agentes institucionais da UFSCar.

GESTOR X

| Dimensões Analíticas | Trechos | Categorias |
|---|---------|------------|
| Performatividade | | |
| Descentralização das tomadas de decisões e Princípios de Gestão democrática | | |
| Accountability / Órgão de Regulação | | |
| Racionalidade técnica Modalidades de administração | | |
| Reestruturações administrativas e acadêmicas | | |
| Processos de Democratização na UFSCar | | |

