

GESTÃO UNIVERSITÁRIA MULTIDIMENSIONAL: TEORIA E PRÁTICA ACERCA DA PARTICIPAÇÃO EFETIVO-RELEVANTE NA UFT¹

Roberto Francisco de Carvalho/ UFT/ Brasil/ carvalho1917@gmail.com

Resumo: Neste artigo, utilizando-se de pesquisa teórico-empírica, buscamos compreender, situado no contexto mundial, o processo de gestão e participação nas instituições sociais como as universidades públicas brasileiras e sua vinculação à denominada democracia neoliberal orientadora da universidade neoprofissional, heterônoma, competitiva e operacional. Nesse sentido, discutimos as duas principais concepções de gestão que norteiam, contraditoriamente, a administração das universidades federais brasileiras e como se efetiva a participação dos segmentos da comunidade universitária em uma perspectiva multidimensional no âmbito da Universidade Federal do Tocantins - UFT.

Palavras-Chave: Democracia; Gestão Multidimensional e Participação na UFT.

Introdução

No presente artigo, baseado em estudo teórico-empírico, discutimos a participação e gestão universitária em uma perspectiva multidimensional tomando como base empírica elementos do processo de gestão e participação na Universidade Federal do Tocantins (UFT). Procuramos, nessa perspectiva, evidenciar as concepções estratégico-gerencial e democrático-participativa de gestão que norteiam, contraditoriamente, a administração das universidades federais brasileiras e, nesse processo, como se efetivam a participação dos segmentos da comunidade universitária em uma perspectiva multidimensional no âmbito da UFT.

A temática acerca da participação é atual e tem significados distintos no âmbito da sociedade capitalista e das organizações empresariais e instituições sociais, de acordo com os processos implementados: fabril, político-social, administrativo, entre outros. Tomando o caso da universidade pública brasileira, em especial das instituições federais de ensino superior (IFES), a participação, em geral, faz parte das preocupações da

¹ O presente texto está sendo avaliado pela Revista Brasileira de Administração da Educação para possível publicação.

comunidade universitária, mas tem sentidos diferentes conforme os interesses envolvidos: gestores, entidades representativas, cientistas e estudiosos da área.

Alguns estudos têm-se ocupado, em geral, da problemática da gestão e da participação na universidade e, devido à natureza do trabalho educativo, têm retratado a temática da participação como uma dimensão técnica de engajamento limitada à função que cada segmento da comunidade universitária exerce. Outros estudos problematizam a temática da participação como forma de ampliação do processo democrático na sociedade, em geral e, em particular, em suas instituições. Por este motivo, defendem uma participação efetiva da comunidade universitária nos espaços de deliberação e nos processos de tomadas de decisão em geral. Inseriu-se na tensão entre a possibilidade de ampliação, ou não, da participação a temática referente ao processo de gestão e participação na perspectiva multidimensional no âmbito da UFT.

Na pesquisa que deu sustentação a este trabalho utilizamos a abordagem do Materialismo histórico-dialético como método de pesquisa, buscando apreender o objeto de estudo e desvelar suas múltiplas determinações. (MARX, 1982) Assim, considerando o processo de modernização do Estado brasileiro e suas implicações para a democratização e participação nas IFES, realizamos uma investigação de natureza teórico-empírica, incluindo levantamento bibliográfico, pesquisa documental e de campo abrangendo a comunidade universitária da UFT. No caso específico da participação e gestão multidimensional, antes de pensá-la no âmbito da UFT, buscamos aprofundar teoricamente a discussão sem perder de vista as duas linhas demarcatórias de sociedade na perspectiva da interpenetração entre as esferas pública e privado-mercantil (MÉSZÁROS, 2006). Tais linhas orientam, não de forma dicotômica, dois projetos de educação tendencialmente em disputa no Brasil no âmbito da universidade pública, especialmente das IFES: um de natureza regulatório-regulamentatória pautado pela lógica estratégico-empresarial e outro, de natureza regulatório-emancipatória orientado pela lógica democrático-participativa.

Gestão e participação nas organizações em geral e nas instituições sociais como as universidades

A gestão dos processos sociais nessa sociedade não é simples, pois a atividade administrativa é uma ação social complexa que articula elementos objetivos e

subjetivos. Nesse sentido, o homem, no desenvolvimento do trabalho, tem a tendência a planejar, executar e avaliar suas atividades. Historicamente, essas atividades têm sido realizadas seguindo determinadas concepções teóricas, que, em geral, pode ser resumidas em três: a *clássica*, fundamentada na gerência científica, que enfatiza a estrutura organizacional e a eficiência econômica; a das *relações humanas*, norteadas por princípios da psicologia, que visa ao consenso comportamental e à adaptação; e a *neoclássica* – agregadora das características de ambas as teorias mencionadas – cujo objetivo consiste no desenvolvimento do trabalho de forma harmoniosa a partir da alocação de recursos e da previsão do futuro. (SANDER, 1995)

No âmbito de uma visão ampliada de conhecimento e de mundo, a análise da gestão da educação nos remete a estudos que permitem entender o desenvolvimento histórico da atividade administrativa. A esse respeito, Sander (1995) menciona a existência de duas tradições da administração: a funcionalista, enraizada nas teorias positivista e evolucionista; e a interacionista, que procura mediar reflexivamente as diferenças sociais numa perspectiva de diálogo.

A tradição funcionalista compreende as administrações de natureza burocrática, idiossincrática e integradora. Na administração burocrática a ênfase é dada ao sistema, em detrimento da eficiência individual. Fundamentando-se no enfoque jurídico, a instituição tem a preocupação de cumprir as leis e normas orientadoras da funcionalidade dos seus integrantes. Já na administração idiossincrática a ênfase recai sobre os indivíduos e está intrinsecamente relacionada com o enfoque comportamental. A maior preocupação é com a análise de caráter psicológico do comportamento dos indivíduos e da instituição. De acordo com essa orientação, de caráter individualista, a preocupação restringe-se à eficácia institucional e os objetivos pedagógicos não ultrapassam as condições do planejamento eficiente. Por sua vez, a administração integradora, que articula características burocráticas e idiossincráticas, entende a instituição educacional como um sistema aberto, identificando-se ora com o enfoque jurídico ora com o enfoque comportamental. (SANDER, 1995)

De outro lado, encontra-se a tradição interacionista, subdividida em administração estruturalista, administração interpretativa e administração dialógica. Segundo Sander (1995), na administração estruturalista a mediação é determinista e enfatiza a dimensão institucional ou objetiva do comportamento organizacional. Nessa

visão a organização e a gestão dependeriam plenamente das condições infraestruturais de natureza econômica. Neste sentido, há pouca atenção à ação humana e a ênfase administrativa gira em torno da natureza econômica. Na administração interpretativa o desenvolvimento da mediação dá-se de forma reflexiva, enfatizando a dimensão individual ou subjetiva. A gestão e o planejamento educacional decorrentes da administração interpretativa procuram superar as dicotomias entre intenção e ação, entre teoria e experiência, entre educação e sociedade, e, finalmente, entre o indivíduo e seu meio social.

Por último, na administração dialógica a mediação ocorre de forma dialética e consiste em nova maneira de planejar, executar e avaliar o processo educativo, pois são privilegiados o diálogo e a discussão. Nessa perspectiva, Sander (1995) afirma que a gestão dialógica enfatiza os princípios da totalidade, práxis e transformação.

Nessa dimensão a emancipação é perseguida por meio da práxis como possibilidade de intervenção ativa dos agentes no processo educacional. A gestão dialógica está intrinsecamente ligada à possibilidade de mudança. Nesse sentido, agindo de forma dialética, vislumbra-se a superação da tecnoburocracia com o objetivo de romper, decisivamente, com a cisão entre os que pensam e os que executam.

Do exposto, pode se depreender a interpenetração de duas perspectivas de gestão: a regulatório-regulamentatória de natureza estratégico-empresarial, fundamentada na tradição funcionalista, para a qual o controle burocrático e a busca por uma produção eficiente de perspectiva economicista são características intrínsecas, e a regulatório-emancipatória de natureza democrático-participativa, fundamentada na tradição interacionista, perspectiva que prima pela participação efetiva dos agentes que compõem os segmentos de determinada instituição social. Embora reconhecendo que regulação e emancipação façam parte da mesma realidade social, tem predominado na gestão da sociedade capitalista, em geral, e na gestão da educação brasileira, em particular, a primeira perspectiva, tendo em vista que o limite administrativo possível visualizado é o da cogestão. A perspectiva de gestão emancipatória, que pressupõe a autogestão plenamente realizadora da autonomia humana, representa ainda um desafio para a sociedade e para os sujeitos participantes das instituições sociais como as educativas.

Diante do exposto, pensar sobre a participação no processo de gestão da universidade pública pressupõe compreender as contradições e embates entre as perspectivas da regulação de natureza estratégico-empresarial e da emancipação de natureza democrático-participativa que fazem parte da mesma realidade educacional. Temos clareza de que a gestão em uma perspectiva emancipatória não exclui a necessidade de regulação, mas entendemos que quanto mais preponderante for a perspectiva de regulação regulatório-regulamentatória de natureza estratégico-empresarial em um processo de gestão mais limitada será a participação efetiva dos sujeitos que compõem a comunidade universitária.

Tendo em vista a perspectiva de regulação estratégico-empresarial, fica explícito que a participação efetiva, de fato é limitada, uma vez que os valores referentes à competitividade, esforço individual e produtividade prevalecem sobre a perspectiva de compartilhamento do poder em uma determinada coletividade. Em contraste ou contradição com a perspectiva da regulação, mas não de forma mecanicista, a perspectiva da emancipação democrática constitui-se, nesse sentido, na concepção de universidade em que a dimensão política e, portanto, da participação, tem maior evidência e importância. (CONTERA, 2002)

As perspectivas de regulação estratégico-empresarial e democrático-participativa fazem parte de uma mesma e contraditória totalidade social. O esforço pela caracterização dessas duas perspectivas de gestão, nesse sentido, tem uma função didática cuja finalidade é explicitar a perspectiva tendencialmente mais propícia a uma participação efetiva. Assim, estabelecida essa diferenciação tensionada entre a perspectiva da regulação de natureza estratégico-empresarial e a da emancipação de natureza democrático-participativa do processo educativo universitário e, apontada essa última como mais propícia a uma participação efetiva dos sujeitos que compõem a comunidade universitária, não podemos esquecer que a universidade pública brasileira tem trilhado, principalmente, a partir de 1990 a perspectiva regulatório-regulamentatória de natureza estratégico-empresarial – portanto, menos emancipatória no seu processo formativo.

Trata-se de uma perspectiva de regulação social de natureza neoprofissional, heterônoma, competitiva, operacional – conformadora de uma perspectiva unilateral econômico-produtivista de sociedade que tem como expressão o neoliberalismo de

mercado e o processo de globalização/mundialização do capital – (CONTERA, 2002; SGUISSARDI, 2004; CHAUI, 1999), pragmática e conformista no âmbito da ordem social estabelecida por um processo de gestão elitista, cooptador, absorvente e gerencialista (MÉSZÁROS, 2008) que articula fragmentação e homogeneização dos processos produtivos materiais e imateriais, os quais dificultam a formação de uma consciência crítica e uma participação contestadora, transformadora e emancipadora. (CHAUI, 2001)

Assim, no âmbito da educação superior, a gestão universitária deve ser vislumbrada como uma ação inserida no campo da política e da economia, como uma prática social dotada de relativa autonomia. (DOURADO, 2000) Portanto, uma gestão que vislumbre a participação na perspectiva democrática objetivando pensar as estruturas de poder existentes no seio das relações sociais onde se dão as práticas educativas precisa ir além e processar uma educação e gestão contra-hegemônicas agindo, por contradição, no seio do projeto educacional hegemônico. Neste caso, não se trata de uma autonegação automática da educação atual, mas de sua intensa e contínua transformação.

Nessa direção, em uma perspectiva gramsciana, tendo em vista a possibilidade de adoção da “guerra de posição”², sem esquecer a importância da “guerra de movimento”, parece viável o exercício de uma gestão na qual se compartilha o poder de decisão – cogestão nos argumentos de Motta (1984) ao estudar as organizações sociais do setor produtivo –, é uma forma possível de gestão da sociedade em curso, mas pouco realizada. Exercitá-la permitiria colocar em marcha a forma máxima de participação na atual organização educacional para promover algum tipo de contraste com o processo heterogestionário em vigência na atualidade. Sander (1995) propõe, neste sentido, uma gestão multidimensional articuladora das dimensões econômica, pedagógica, política e cultural nas instituições educacionais como as universidades.

Conforme Sander, é possível delinear quatro construções conceituais e praxiológicas de gestão da educação quais sejam: administração eficiente, administração eficaz, administração efetiva e administração relevante, que correspondem,

² No plano político, a “guerra de movimento” refere-se à tomada de poder formal radical e frontal por meio da conquista da sociedade política ou aparelho político-administrativo. Já a “guerra de posição” trata-se da conquista estratégica do poder por meio da formação do consenso no interior da sociedade civil como ponto de partida para a construção hegemônica no âmbito do Estado ampliado. (COUTINHO, 2007)

respectivamente, a quatro critérios de desempenho ou enfoques: a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância. Tendo em vista essas conceituações, segundo Sander (1995), a gestão das escolas e universidades tem respondido historicamente à múltiplas orientações, assumindo, assim, diversas perspectivas que, metodologicamente, apontam para a existência de três possibilidades de realização teórico-prática da administração da educação.

A primeira concebe as quatro construções conceituais e praxiológicas de gestão da educação como alternativas excludentes, em que estas ocorrem isoladamente e sem a interdependência das demais. Assim, “a opção por um dos vários caminhos é feita em função das percepções e interpretações da realidade educacional e dos fenômenos administrativos por parte dos cidadãos que participam do sistema educacional.” (SANDER, 1995, p. 54)

A segunda difere da anterior por apoiar-se na ideia de que os diferentes paradigmas não se excluem mutuamente, mas podem ser, de forma articulada, utilizados para resolver as demandas da instituição de ensino em uma perspectiva multiparadigmática de gestão.

A terceira abordagem possível, a do paradigma multidimensional da educação, considera as confluências e as contradições entre as quatro construções de administração da educação, numa visão totalizante da realidade educacional no contexto das práticas sociais mais amplas, articulando os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. Nesta linha de pensamento, “a administração é concebida como um fenômeno global com múltiplas orientações ou dimensões analíticas e praxiológicas.” (SANDER, 1995, p. 55)

Assim, a gestão multidimensional abrange, numa perspectiva dialética, as quatro dimensões anteriormente mencionadas: econômica, pedagógica, política e cultural. A dimensão econômica associa-se, de maneira geral, aos princípios de organização e gestão desenvolvidos no início do século XX, no contexto de consolidação da Segunda Revolução Industrial, dos quais se destacam a racionalidade econômica e a produtividade humana. Nessa orientação, “a administração prevê e controla recursos, organiza estruturalmente a instituição, fixa papéis e cargos, divide o trabalho, determina como o trabalho deve ser realizado e por que tipo de incumbentes e, estabelece normas de ação.” (SANDER, 1995, p. 59) O critério definidor da dimensão econômica é a

eficiência atrelada à lógica racional e utilitária da empresa capitalista e, neste sentido, visa o preparo técnico competente de seus profissionais e a maximização da captação e utilização de seus recursos financeiros e tecnológicos.

Reagindo-se à ênfase generalizada da lógica econômica sobre a educação, desenvolve-se a dimensão pedagógica, que, sob o crivo da multidimensionalidade, atribui ao processo administrativo a função de “coordenar a criação e utilização de conteúdos, espaços, métodos e técnicas capazes de preservar os fins e objetivos da educação em seus esforços para cumprir seu papel econômico, político e cultural.” (SANDER, 1995, p. 61) Refere-se, portanto, “ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais intrinsecamente comprometidas com a consecução eficaz dos objetivos do sistema educacional.” (SANDER, 1995, p. 60) Ou seja, utiliza a eficácia como critério de desempenho administrativo para a concretização dos objetivos institucionais, aspecto definidor da especificidade da gestão educacional.

A outra perspectiva a ser enunciada, na argumentação de Sander, diz respeito à dimensão política, que de um modo geral, possui estreita conexão com o contexto pedagógico, econômico e cultural, no qual a instituição se insere. Esta, ao considerar a multiplicidade de elementos que interfere na realização da ação pedagógica, prima pelo exercício efetivo de sua função social, voltada ao atendimento das necessidades e demandas de seus agentes. A efetividade é o critério fundante desta dimensão de gestão, ou seja, prima por uma efetiva participação nas tomadas de decisão no âmbito das instituições educativas.

Articulada à dimensão anterior, destaca-se a dimensão cultural – relacionada ao critério da relevância – que tem como pressuposto básico a visão totalizante da realidade historicamente construída pelo conjunto dos homens em sociedade. Neste caso, a administração da educação alicerça-se na coordenação das ações “das pessoas e grupos que participam direta ou indiretamente no processo educacional [...] com o objetivo de [...] estabelecer condições que permitam a plena realização do ser humano como sujeito” (SANDER, 1995, p. 65-66), buscando agregar sentido e significado valorativo à formação humana por meio, também, do processo educativo escolar.

Feita essa explanação sobre as diferentes dimensões do paradigma multidimensional de administração da educação, é possível defender, seguindo o raciocínio de Sander (1995), a necessidade de adotá-lo, tendo em vista, a superação de

posturas individualistas e funcionalistas, usualmente desenvolvidas nas escolas e universidades. Tais posturas – em contraposição com a perspectiva de uma gestão multidimensional – desvinculam os diversos níveis ou dimensões da realidade global como se estes existissem de forma autônoma.

Dessa forma, a gestão numa perspectiva multidimensional tem papel mediador no âmbito das instituições educativas no sentido de articular dialeticamente as dimensões econômica, pedagógica, efetiva e relevante. Nesta lógica, “a eficiência é subsumida pela eficácia; a eficácia e a eficiência são subsumidas pela efetividade; e a efetividade, a eficácia e a eficiência são subsumidas pela relevância.” (SANDER, 1995, p. 67) Ocorre, portanto o resgate do valor correto de cada uma das dimensões do processo de gestão na perspectiva da unicidade, da desalienação e da autonomia. Nas palavras de Sander (1995, p. 67),

[...] é importante resgatar o valor correto da eficiência econômica nas decisões administrativas relacionadas com a consecução eficaz dos objetivos pedagógicos. Da mesma forma, é necessário redefinir o papel da eficiência e da eficácia na administração da educação preocupada com a qualidade e a relevância cultural da educação e com a consecução dos seus objetivos políticos.

Embora possa ser vislumbrada a possibilidade de implantação da gestão multidimensional que, em princípio poderia ampliar a esfera pública, a democracia e participação efetivas, tendencialmente, vem ocorrendo, no cenário educacional, o fortalecimento da concepção de gestão regulatório-regulamentatória e gerencialista de natureza estratégico-gerencial, pautada em relações fragmentadas e verticalizadas, cuja lógica apoia-se na racionalização, na eficiência administrativa e numa participação funcional, tutelada, sustentada, em grande medida, por uma cultura individualista (CONTERA, 2002; e CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2004). No entanto, tomando como possível a implantação de uma gestão na perspectiva democrática na instituição universitária, compreendemos que um dos desafios postos à contemporaneidade seja, justamente, o de nortear nossas práticas pela perspectiva multidimensional de gestão (SANDER, 1995) explicitadora da participação efetiva, em busca da concretização da forma possível de gestão na sociedade atual, a cogestão (MOTTA, 1984), mas sem perder de vista a busca pela autogestão das instituições sociais em geral e, no caso do presente estudo, das instituições educacionais universitárias em particular.

Gestão da UFT: evidências da efetivação da dimensão instrumental de participação no âmbito da comunidade universitária

Em geral, tomando como parâmetro as prioridades elencadas no estudo que fundamenta este texto é possível dizer que no processo de gestão da UFT, na percepção dos professores, ocorre uma participação com mais traços de efetividade e, na percepção dos estudantes e técnicos administrativos em educação (TAE), uma participação mais operacional. Na mesma direção do que, tendencialmente, foi indicado como prioridades no processo de gestão da UFT as reuniões do Consuni e Consepe e de dois Conselhos Diretores de *Campus*. A esse respeito, no âmbito dos referidos Conselhos, as 220 pautas que foram discutidas e deliberadas englobam, em sua maioria, as dimensões denominadas por Sander (1995) de instrumentais, envolvendo principalmente os aspectos econômico-administrativos (66%) e pedagógico-científicos (25%). As dimensões substantivas aparecem em último lugar, envolvendo um pequeno percentual de pautas (9%) relacionadas aos aspectos político e cultural.

No âmbito dos colegiados de cursos a tendência de discussão das pautas se mantém. Do conjunto de 1.456 pontos de pauta discutidos e deliberados em 335 reuniões de 21 cursos de graduação abrangendo os sete *campi* da UFT, a maioria (93%) das pautas está ligada às dimensões que Sander denominou de instrumentais: econômico-administrativa (60%) e pedagógico-científica (33%). Como ocorreu nos Conselhos estudados, a minoria das pautas (7%) está relacionada diretamente com as dimensões substantivas, ou seja, com os aspectos políticos e culturais da UFT. Com a expressão “relacionada diretamente” queremos explicitar o nosso entendimento de que, embora tenhamos feito uma classificação para facilitar a análise, temos convicção de que essa classificação não encontra materialidade amplamente coincidente com a realidade empírica. Em outras palavras, em uma discussão sobre um ponto de pauta de dimensão pedagógico-científica podem, perfeitamente, estar articuladas as dimensões econômico-administrativas e político-culturais e vice-versa.

Na mesma direção das prioridades indicadas anteriormente na percepção dos sujeitos da pesquisa os dados possibilitam dizer, com base em Sander (1995), que existe uma tendência de, no processo de gestão da UFT, se discutir e deliberar mais sobre os pontos de pautas ligados aos aspectos econômico-administrativos – que envolvem recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de

coordenação e comunicação – e pedagógico-científicos, que se referem ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais, do que os políticos, que englobam as estratégias de ação organizada dos participantes do sistema educacional e cultural, envolvendo os valores e as características filosóficas, antropológicas, biopsíquicas e sociais.

Nessa perspectiva, embora possamos ter como norte e utopia a participação e gestão democrático-participativa de natureza multidimensional articuladora dos critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância social/educacional, o que tem se efetivado é uma gestão estratégico-gerencial pautada, em grande medida, pela eficiência de cunho econômico-mercantil. Essa não parece ser uma perspectiva de gestão que mobilize a participação da comunidade universitária nem mesmo nos espaços formais de deliberação, em especial os estudantes e técnico-administrativos.

Certamente os condicionantes da participação são múltiplos e envolvem aspectos materiais, institucionais, políticos, ideológicos e comunicacionais. No caso da participação, principalmente a dos estudantes e técnicos, esta pode ter relação com o não preenchimento numérico dos espaços deliberativos como o Consuni, Consepe, Conselho Diretor dos *Campi* e Colegiados de Cursos. A esse respeito, os dados da pesquisa revelam que nos Conselhos superiores, como o Consuni e o Consepe, a presença dos representantes dos três segmentos da comunidade universitária em dez reuniões variou entre 60% e 100%. Merece atenção o fato de que, nos quatro conselhos pesquisados, dos conselheiros discentes possíveis, 36% compareceram às reuniões, o que é um percentual baixo quando comparado com a presença dos conselheiros gestores (84%), dos representantes dos professores (88%) e dos representantes dos TAE (92%).

Seguindo o raciocínio anterior, o estudo buscou identificar a presença dos conselheiros representantes dos segmentos da comunidade universitária nos colegiados de cursos. Tendo como fonte de pesquisa as atas de 21 cursos de graduação da UFT no ano de 2007, no âmbito dos colegiados desses cursos foram realizadas 335 reuniões, com previsão de participação, como conselheiros, de 4.352 professores, 692 estudantes e 78 TAE.

Destacamos ter encontrado registros de participação dos TAE em somente dois dos 21 cursos pesquisados, ou seja, nos demais 19 colegiados de cursos, seguindo o que preceitua o regimento geral da UFT, os técnicos não foram incluídos como conselheiros.

Nos dois colegiados em que os TAE tiveram a oportunidade de participar como conselheiros, o total de comparecimento às reuniões perfaz 33% de presença.

Explicitada esta particularidade da representação como conselheiro dos TAE, chamamos a atenção para o fato de professores e estudantes comporem majoritariamente os colegiados de cursos na UFT. Do conjunto dos 4.352 professores previstos para participar como conselheiros nos colegiados, 69% estiveram presentes nas reuniões dos colegiados. Pelos registros encontrados nas atas, foi possível constatar que a participação dos estudantes como conselheiros, também, é numericamente baixa (31%) em relação ao quantitativo de estudantes que poderiam participar das reuniões dos colegiados de cursos. É importante destacar, ainda, que das 335 reuniões que os estudantes poderiam participar como conselheiros, estes deixaram de comparecer em 173 (52%). Outra particularidade sobre o segmento estudantil que merece destaque refere-se à raridade de registros de manifestações dos estudantes nas reuniões dos colegiados, sugerindo que, embora presentes às reuniões, os conselheiros estudantis não participam destas efetivamente.

Tomados em seu conjunto os dados relativos à participação nos conselhos e colegiados revelam um paradoxo da participação no processo de gestão da UFT, pois, de um lado, verifica-se uma demanda por participar dos processos de tomadas de decisão nos diversos espaços participativos e, por outro lado, observa-se uma baixa participação nesses mesmos espaços em atividades ou ações importantes que vêm ocorrendo na universidade, principalmente no que se refere ao nível da proposição e elaboração de diretrizes e planejamento. Existe a reivindicação de maior participação, mas nem mesmo os espaços de participação existentes vêm sendo preenchidos, particularmente por estudantes e TAE.

Considerações Finais

A tendência que a UFT vem trilhando no desenvolvimento de suas políticas, concentrando os esforços mais na resolução das atividades meio da instituição do que nas atividades fim, precisa ser analisada, sem que se desconheça a dialética do contraditório com suas múltiplas implicações, à luz do processo de produção da universidade pública brasileira, em geral, marcada por aquilo que Chauí (1999) chamou

de universidade operacional e que, certamente, tem relação com o que Sguissardi e Silva Jr. (2009) denominam de processo de precarização e intensificação do trabalho nas IFES, operacionalizado por uma perspectiva de gestão gerencial de natureza estratégico-empresarial, fortalecedora da esfera privada-mercantil nos moldes discutidos neste artigo.

Em princípio, conforme o estudo em pauta, há certa tendência no processo de gestão da UFT de se evidenciarem como prioridades as dimensões instrumentais, que priorizam os meios e secundarizam as dimensões substantivas voltadas para os fins da educação. Essa perspectiva de gestão pode revelar que os aspectos ligados à efetiva participação ainda não se colocam como característica institucional fundamentalmente evidenciada. Isto não significa que inexista a participação na instituição, mas que esta participação ocorre, tendencialmente, no nível da execução de ações, secundarizando-se os níveis na definição das políticas e diretrizes institucionais, do planejamento e da avaliação. Essa tendência de participação relaciona-se a um conjunto de fatores diferenciados e, no caso da UFT, pode ter a ver, dentre outros, com o fato de a universidade estar em fase de consolidação, ainda, portanto, criando as condições para uma participação efetiva; as determinações concorrenciais e mercadológicas provenientes das mudanças que vêm ocorrendo no âmbito do Estado com seus efeitos para a educação superior, principalmente no que se refere à precarização e à intensificação do trabalho; e, decorrente de tais determinações, a perspectiva estratégico-empresarial de gestão adotada, o que afeta significativamente uma participação política que tenha consequências nas finalidades institucionais.

Na linha do exposto anteriormente, a percepção dos sujeitos da comunidade universitária sobre o processo de gestão da UFT revela que a participação, principalmente a de estudantes e TAE encontra dificuldades para se realizar de forma efetiva. Os dados da pesquisa apontam que a não realização de uma participação efetiva tem múltiplas explicações, que abrangem, dentre outros aspectos, a forma de estruturação organizacional da instituição, a pertinência desse tipo de participação no modelo de gestão adotado pela administração superior e a inconsistência do processo de representação no âmbito da universidade.

Certamente, a contradição nesse processo de participação está relacionada aos obstáculos à participação na sociedade em seu sentido amplo, que têm, na lógica da

universidade neoprofissional, heterônoma, competitiva (SGUISSARDI, 2004) e operacional (CHAUÍ, 1999), obstaculizado a participação no processo de gestão institucional. Tal lógica está diretamente relacionada ao processo de ampliação da esfera privado-mercantil e da democracia liberal/neoliberal representativa (GRAMSCI, 1978; MÉSZÁROS, 2004) de viés minimalista no âmbito das IFES, em particular da UFT, que se coaduna com uma perspectiva de gestão estratégico-empresarial na qual ocorre uma participação tutelada e limitante. (CONTERA, 2002; CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2004).

Tal perspectiva de universidade distancia-se de uma gestão multidimensional que fundamente suas ações em uma lógica educativa que submeta, dialeticamente, as dimensões de natureza instrumentais – econômico-administrativa e pedagógica – à dimensão substantiva: política e cultural. Haveremos de continuar buscando resgatar os valores corretos do processo de gestão universitária, por meio da subsunção dos critérios instrumentais – de eficiência e eficácia institucional – aos critérios substantivos: de efetividade e relevância político-cultural.

Referências

- CONTERA, Cristina. Modelos de avaliação da qualidade da educação superior. In.: SOBRINHO, José Dias e RISTOFF, Dilvo I (Org.). **Avaliação democrática: para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2002, p. 119-144.
- COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci: um estudo sobre o seu pensamento político**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira de; DOURADO, Luiz Fernandes. As políticas de gestão e de avaliação acadêmica no contexto da reforma de educação superior. In.: MANCEBO, Deise e FÁVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. **Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2004. p. 251-262.
- CHAUÍ, Marilena de Souza. A Universidade Operacional. **Folha de São Paulo**, p. 3, de 9 de maio de 1999.
- _____. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001.
- DOURADO, Luiz Fernandes. O público e o privado na agenda educacional brasileira. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Coord.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. 3.ed. Trad.: Luiz Mário Gazaneo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

MARX, Karl. **Para a crítica da economia política; salário, preço e lucro; o rendimento e suas fontes: a economia vulgar.** Trad. Edgard Malagodi, *et alli*. SP: Abril Cultural, 1982.

MÉSZÁROS, István. **O poder da ideologia.** Trad.: Paulo Cezar Castanheira. São Paulo: Boitempo, 2004.

_____. **Para além do capital.** Trad.: Paulo Cezar Castanheira e Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **Educação para além do capital.** Trad. Isa Tavares. 2.ed. São Paulo: Boitempo, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão: novas formas de administração.** 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento.** Campinas: Autores Associados, 1995.

SGUISSARDI, Valdemar. A universidade neoprofissional, heterônoma e competitiva. In.: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. **Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente.** São Paulo: Cortez, 2004. p. 33-52.