# PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA FRENTE À AMPLIAÇÃO DA ESFERA PRIVADO-MERCANTIL

Roberto Francisco de Carvalho - UFT Carvalho 1917@gmail.com

Resumo: Neste artigo explicitamos a compreensão de participação na gestão da UFT. A discussão referente à participação na gestão da UFT partiu do entendimento do processo de regulação social resultante da imbricação das esferas pública e privada e das abordagens liberal e histórico-materialista de democracia. A esfera privado-mercantil tem sido fortalecida em detrimento da pública evidenciando-se a mercantilização da educação superior. Assim, têm sido evidenciados nas IFES e na UFT os valores da democracia liberal/neoliberal minimalista, operacionalizados na lógica da gestão e da participação estratégico-empresarial. Os obstáculos à participação na gestão das IFES/UFT não diferem dos obstáculos à participação na sociedade em geral e relacionase ao modo de organização e efetivação sociedade capitalista.

Palavras-Chave: Esfera Privado-mercantil; Democracia; Gestão/Participação.

### Introdução

No presente texto<sup>1</sup> – que sintetiza em geral o resultado de um estudo realizado para a elaboração de tese de doutorado – discutimos a participação nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES) tomando como base empírica o processo de gestão e participação na Universidade Federal do Tocantins (UFT) conforme os documentos institucionais e a percepção da comunidade universitária: docentes, discentes e técnico-administrativos em educação (TAE)<sup>2</sup>. Procuramos, neste sentido, responder que tipo de gestão se efetiva na UFT e como ocorre a participação em tal processo, sem desconsiderar a participação na sociedade e nas IFES brasileiras. Visando responder a esta questão estabelecemos como objetivo geral compreender – considerando as demais IFES – a participação no processo de gestão da UFT.

A temática da participação no processo de gestão da universidade pública brasileira nesse início de século XXI constitui-se uma problemática de múltiplas determinações endógenas e exógenas. Tais determinações condicionam as políticas públicas educacionais e afetam a participação dos membros da comunidade

<sup>1</sup> Um artigo ampliado com parte significativa dos dados do presente texto foi aceito para publicação no periódico: **Avaliação – Revista da Avaliação da Educação Superior.** 

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> A sigla TAE inclui os técnicos administrativos educacionais e os demais técnicos: médicos, psicólogos, engenheiros, advogados, arquitetos, bibliotecários, assistentes sociais, administradores.

universitária. Diante do exposto, dentre outros aspectos, justificaram a realização do presente estudo: as mudanças que vêm ocorrendo desde 1990 no campo das ciências, nos modelos de Estado e de produção que têm impactado no processo de gestão das instituições sociais como as universidades; a existência de acanhados estudos sobre a gestão das universidades públicas brasileiras; o reconhecimento da existência de dificuldades no processo de gestão das IFES no atual contexto educacional brasileiro e de poucos estudos que dão conta delas; e a problematização da tensão entre a importância ou não de se ampliar a participação, em geral, dos segmentos da comunidade universitária no processo de gestão das IFES, especialmente na UFT, no sentido de, também, ampliar a sua autonomia e democratização para além da de viés democracia representativa minimalista burocrático e regulatórioregulamentatório.

A temática acerca da participação é atual e tem significados distintos no âmbito da sociedade capitalista em geral e, em particular, 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 as IFES, a participação, em geral, faz parte das preocupações da comunidade universitária, mas tem sentidos diferentes conforme os interesses envolvidos: gestores, entidades representativas, cientistas e estudiosos da área.

Geralmente, vários estudos têm-se ocupado da problemática da gestão e da participação na universidade. Alguns deles, 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 UFT, tal como previsto nos documentos institucionais e conforme a percepção da comunidade universitária.

Na pesquisa que dá sustentação a este artigo 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 um total de 812 sujeitos da comunidade universitária dos sete *campi* da UFT. Na pesquisa de campo foi utilizada como técnica de pesquisa o questionário<sup>3</sup> destinado aos professores, estudantes e técnico-administrativos além de observação sistematizada junto ao Conselho Universitário (Consuni), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Conselhos Diretores.

## Modernização do Estado brasileiro e a democratização da gestão das IFES/UFT frente à ampliação da esfera privado-mercantil

A discussão acerca da participação na gestão da UFT teve como ponto de partida o entendimento do processo de regulação social, resultante: do imbricamento das esferas pública, na perspectiva do bem comum e do interesse geral da sociedade, e privada mercantil, na perspectiva do bem particular e do interesse econômico dos indivíduos isoladamente (MÉSZÁROS, 2004); e das abordagens de democracia liberal, fundamento da participação representativa minimalista (SCHUMPETER, 1961) e histórico-materialista que vislumbra a participação política efetiva nos processo de tomadas de decisões. (GRAMSCI, 1978) A partir dessa discussão explicitamos a tensão entre as perspectivas estratégico-empresarial e democrático-participativa de gestão e participação nas organizações empresariais e instituições sociais como as IFES/UFT.

Focamos, assim, a discussão acerca do momento em que tem se explicitado o poder do mercado e das organizações sociais, tensionado pelo Estado – 1990 a 2010 –, no qual tem sido fortalecida a esfera privada mercantil em detrimento da pública e evidenciado o processo de mercantilização da educação superior explicitando, no âmbito das IFES, as características de natureza neoprofissional, heterônoma, competitiva e operacional. (SGUISSARDI, 2004; e CHAUÍ, 1999) Ou seja, uma universidade focada nas profissões que dão dinâmica à competição do mercado,

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Da amostra selecionada para a pesquisa, totalizando 1.372 sujeitos (sendo 319 professores, 750 estudantes e 303 TAE) o estudo abrangeu 812 (59%) dos sujeitos selecionados. Os participantes que responderam os questionários ficaram assim distribuídos: 149 (47%) professores, 504 (67%) estudantes e 159 (52%) TAE.

administrada na perspectiva empresarial e desprovida de autonomia. Neste contexto, tem sido fortalecida nas IFES e na UFT a democracia liberal/neoliberal minimalista operacionalizada na lógica da gestão e participação estratégico-empresarial. (CONTERA, 2002; CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2004) Este é, também, o contexto em que buscamos compreender a participação no processo de gestão da UFT, uma universidade que, em princípio, apresenta uma estrutura — organizada em conselhos e colegiados com a representação dos segmentos da comunidade universitária — favorável à participação democrático-participativa, mas que implementa uma gestão muito próxima da gerencial na qual nem mesmo a participação liberal representativa se consolidou.

O processo de modernização do Estado brasileiro, orientado pelos valores liberais tomados em sua historicidade e tendo como manifestação recente o neoliberalismo como expressão política e ideológica, constituiu-se o ponto de partida para a discussão acerca da democratização da universidade pública brasileira. (CHAUÍ, 2001) Tal processo foi analisado dentro de uma compreensão ampliada de Estado, que possibilitou o entendimento da sociedade a partir da imbricação, no seio da superestrutura, da sociedade política com a sociedade civil. A partir desse entendimento, a educação foi compreendida como parte constitutiva e constituinte do universo das relações sociais mais amplas, consistindo, assim, num campo importante de disputa do poder e construção de hegemonia pelas classes sociais fundamentais. (COUTINHO, 2007; CARDOSO, 1977)

A modernização do Estado brasileiro trouxe implicações para o histórico processo de democratização e participação na universidade pública, mas, também, a relação da universidade com a sociedade, conhecimento e poder implicou tal processo modernizador. A universidade é perpassada por relações externas e internas de poder expresso em acirradas disputas, conforme o interesse, por espaços de participação. Tal disputa, muitas vezes, é escamoteada pela intensificação e precarização do trabalho, pela estrutura organizacional da instituição, que inclui os conselhos e colegiados, e pela perspectiva de gestão e participação adotada.

Assim, o entendimento da participação na universidade pública, principalmente nas IFES/UFT, passa pela compreensão da forma como o poder historicamente tem-se

estruturado no seu interior e como a autonomia e a democratização aí se constituíram tencionados pelos poderes do mercado e do Estado.

O contexto social mais amplo em que se situa a problemática da participação nas IFES, incluindo a UFT, orienta-se por um processo sócio-histórico no qual se evidenciam os valores liberais/ neoliberais como liberdade, igualdade de oportunidade, propriedade, democracia representativa e individualismo. Faz parte de tal lógica a defesa da despolitização dos mercados e da liberdade absoluta da circulação dos indivíduos e dos capitais privados; a valorização do individualismo em detrimento do coletivismo; e a promessa de igualdade de oportunidades independente da igualdade de condições e da classe social a que se pertença.

A dinâmica neoliberal tem sido operacionalizada por meio da escamoteação da dimensão política em aspectos de natureza técnica. Particularmente na área da educação, essa dinâmica se efetiva por meio da transformação das questões de ordem político-sociais em questões de natureza técnico-instrumentais. Ocorre, assim, a exaltação dos aspectos de ordem técnica em detrimento dos aspectos de ordem política, que traz consequências para a participação no seu sentido efetivo, pois, participar, nessa lógica, em instituições educativas, como na gestão das IFES, tem a ver mais com iniciativas individuais diárias focadas na flexibilidade, multifuncionalidade e compartilhamentos requeridos no mundo da produção capitalista e envolve, em grande medida, as dimensões técnico-pedagógicas, científicas, técnico-administrativas e econômicas. (SANDER, 1995) O discurso da participação tem o sentido do agir individual na definição dos objetivos e métodos educacionais operacionais transmitindo a sensação de democracia, escolha e participação.

Na medida em que se intensifica a lógica econômico-mercantilista na universidade, a efetiva participação na reflexão, no debate e na maturação da compreensão da realidade institucional, encontra fortes dificuldades. Assim, a esfera pública, o bem comum e o interesse coletivo em geral, defendido, dentre outros, por Rousseau (2006), Gramsci (2006) e Coutinho (2007), são fortemente invadidos pela esfera privada mercantil e pelos interesses particulares, dentro de uma nova sociabilidade competitiva de orientação liberal/neoliberal fundada em uma perspectiva de democracia liberal representativa de viés minimalista. Entretanto, dessa mesma realidade na qual se intensificam as contradições do sistema capitalista afloram sinais de

resistência, acadêmica, sindical, trabalhista, entre outras, que, embora pareçam frágeis, precisam ser considerados como alentadores do revigoramento da dimensão política no processo de produção e reprodução da vida social, inclusive nas IFES.

Esse ambiente institucional das IFES, às vezes considerado pouco participativo em virtude das suas múltiplas determinações, também comporta um processo de disputa que envolve os segmentos da comunidade universitária por maior participação nos espaços formais e não formais de tomadas de decisão. Em âmbito nacional, e com desdobramento nas IFES, dentre elas a UFT, a luta por democratização e maior participação na gestão universitária é protagonizada por entidades representativas como o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes-SN), a União Nacional dos Estudantes (UNE) e a Federação de Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Universidades Brasileiras (Fasubra).

### Processo de gestão da UFT: participação centralizada e desigual da comunidade universitária

Nesse contexto contraditório de continuidade e ruptura no processo de gestão das IFES, encontra-se a UFT, que, em princípio, – tomando como base a pesquisa documental – parece ser administrada na perspectiva da gestão democrático-participativa, em virtude de suas características gerais como: estrutura universitária *multicampi*; eleição de Diretor de Campus, Coordenador de Curso, Reitor; existência de Conselhos e Colegiados na administração central e nos *Campi*, dentre outros. À primeira vista, há um processo de gestão que assegura efetiva participação da comunidade acadêmica no seu processo de gestão. Entretanto, por meio da análise dos dados referentes ao presente estudo, pôde ser desvelado que ocorre na UFT, de fato, uma gestão de perspectiva regulatório-regulamentatória de natureza estratégico-empresarial apresentada como democrática e viabilizada por meio da estruturação e participação em Conselhos e Colegiados, bem como na escolha de dirigentes institucionais.

Tendo em vista as informações documentais referentes às IFES que compuseram o referido estudo como ilustração, a UFRGS, UFF, UFC, UFG e UFAM, os dados da pesquisa revelaram como ocorre, na UFT, a distribuição percentual de participantes no Consuni e no Consepe e como se efetiva o processo de participação na escolha dos

dirigentes universitários, como o reitor, o vice-reitor, os diretores de *campi*, de centro, de unidades e os coordenadores de cursos e departamentos.

Quanto à distribuição dos participantes no Consuni é ilustrativo destacar: o fato de os dirigentes institucionais, reitor, vice-reitor, diretores e pró-reitores, corresponderem a um percentual entre 40% (UFRGS) e 63% (UFG) do total de participantes; a existência de representantes de centros, *campi*, unidades, departamentos, cursos e câmaras em quatro IFES, UFRGS, UFF, UFC e UFG; a existência de participantes da comunidade externa, variando entre 4% e 6% do total, nas cinco IFES estudadas; e a prevalência, na composição do Consuni, em primeiro lugar, de docentes, seguidos dos discentes e TAE. Na UFT, embora o número de representantes entre os segmentos docente, discente e TAE seja equivalente (10%), o número de dirigentes institucionais (70%) que participam do Consuni, em relação aos demais grupos, é superior ao quantitativo relativo das cinco IFES pesquisadas e inexistem representantes de outros espaços da universidade e de segmentos da comunidade externa diferindo do que ocorre nas outras IFES.

Referindo-se ao Consepe/UFT, a partir dos dados apresentados, ficou evidenciado que o número dos dirigentes da instituição também é preponderante em relação aos segmentos docente, discente e TAE, tendo em vista que a somatória dos dirigentes que compõem a gestão superior (14%) e dos coordenadores de cursos (77%) chega a 91% dos membros desse conselho. Assim, a composição desse conselho distancia-se um pouco mais daquela dos conselhos das IFES mencionadas anteriormente. É possível dizer, pois, que na UFT a desigualdade na relação de participação entre os representantes da comunidade universitária e os dirigentes da instituição é bem maior e se distancia ainda mais do que as entidades representativas, como o Andes-SN, a UNE e a Fasubra defendem: uma participação paritária.

Os dados da pesquisa de campo acerca da participação no processo de gestão da UFT, na percepção dos segmentos da comunidade universitária, revelaram, em geral, que esse processo é, de fato, bastante desigual, principalmente entre, de um lado, os professores e, de outro, os estudantes e TAE. Também demonstrou que, embora haja uma luta dos segmentos da comunidade universitária por ampliação da participação nos espaços de tomadas de decisão, contraditoriamente, os representantes desses mesmos segmentos estiveram ausentes de parte significativa das reuniões dos conselhos e

colegiados e no desenvolvimento de diversas atividades importantes no âmbito da UFT. Os dados também explicitaram que 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 privada 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)

Os dados da pesquisa de Campo revelaram que a gestão da UFT é caracterizadamente múltipla e que existe, em seu processo, certa tendência, respectivamente, nos Conselho Superiores/ Diretores e nos Colegiados de Cursos, de discutir e deliberar mais sobre os pontos de pauta voltados para os aspectos econômico-administrativos - que envolvem recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de coordenação e comunicação (66%) e (60%) e pedagógico-científicos - relativos ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais (25%) e (33%). No que tange ao aspecto político, que engloba as estratégias de ação organizadas dos participantes do sistema educacional e cultural, envolvendo os valores e as características filosóficas, antropológicas, biopsíquicas e sociais as discussões e deliberações foram de (9%) e (7%).

No processo de deliberação, a participação na UFT ocorre, tendencialmente, no nível da execução de ações, secundarizando os níveis da definição das políticas e diretrizes institucionais, do planejamento e da avaliação. Essa tendência de participação relaciona-se, dentre outros: ao fato de a universidade estar em fase de consolidação; às determinações concorrenciais e mercadológicas provenientes das mudanças que vêm ocorrendo no âmbito do Estado, com seus efeitos na precarização e intensificação do trabalho na universidade; e, decorrente dessas determinações, à perspectiva estratégico-empresarial de gestão adotada, o que contribui para nortear a perspectiva de participação institucional.

Os dados da pesquisa explicitaram, com base na percepção da comunidade universitária, que a participação desta em aspectos gerais não se efetiva numa perspectiva mais igualitária entre os segmentos que a compõem. No segmento docente, embora a participação não seja efetiva, há sinais de ocorrer uma participação numericamente maior, pois os professores têm melhor influenciado em alguns aspectos do processo de gestão da UFT, como elaboração e execução de planos, programas e projetos. Já a participação dos estudantes e TAE não tem possibilitado a estes segmentos influenciar efetivamente nas decisões no âmbito dos Conselhos Superiores, como o Consuni e Consepe, e no que se refere à tomada de decisões no plano da formulação das diretrizes, planejamento e avaliação institucionais.

As respostas dos participantes da pesquisa não indicam a realização de uma gestão que envolva de forma efetiva os sujeitos da comunidade universitária, particularmente estudantes e TAE, nos espaços deliberativos, por meio dos seus representantes e, ao mesmo tempo, avance em direção a uma democracia participativa, abrangendo, em seu sentido amplo, o conjunto das ações em desenvolvimento na instituição.

Acrescente-se à afirmação anterior o fato de 73% dos professores responderem que não participaram do estabelecimento de estratégias macro-institucionais com vistas à elaboração dos planos, programas e projetos da UFT; da alocação de recursos e administração de recursos financeiros (76%); e da avaliação dos resultados dos planos, programas, projetos, atividades e ações diversas no processo educativo em geral (55%).

A maioria dos estudantes e TAE sinaliza que suas participações na gestão da UFT ocorre, predominantemente, na execução de ações ligadas aos planos, programas e projetos em desenvolvimento no âmbito da universidade. Os segmentos dos estudantes e TAE, respectivamente, não têm participado do estabelecimento das diretrizes gerais da instituição (88%) e (87%), do macroplanejamento institucional (86%) e (75%), da elaboração dos seus principais documentos, programas e projetos (83%) e (75%), da alocação e administração de recursos (87%) e (79%) e da avaliação da produção universitária (78%) e (80%).

Os estudantes e TAE, respectivamente, não participaram, no âmbito da UFT, do processo de elaboração do Planejamento Estratégico da UFT (95%) e (91%); do Plano de Desenvolvimento Institucional (96%) e (96%); do Plano Pedagógico Institucional

(96%) e (98%); do acompanhamento da aplicação do orçamento da universidade (93%) e (74%); do Projeto Político Pedagógico (91%) e (92%); e das Resoluções, normativas etc. pertinentes ao segmento (89%) e (71%).

Mesmo tendo uma percepção mais positiva sobre o processo de participação os professores expuseram aspectos que os desmotivam a participar da gestão da UFT, dentre os quais se destacam a falta de profissionalismo, o centralismo, o clientelismo e o excesso de atividades laborais, impostas sem muita discussão. Para os estudantes, além da falta de oportunidade de participação, são, também, fatores que os desmotivam a participar o precário processo de comunicação das ações do próprio segmento; a carga horária de trabalho e estudo; a discriminação por parte de gestores e professores; a inabilidade administrativa dos gestores; e as atividades diretamente ligadas ao curso. Segundo os TAE, as oportunidades de participação na gestão da UFT não são muitas. Mencionaram como desencorajadores da participação, além da falta de oportunidades, traços que caracterizam discriminação, o clientelismo e a centralização das decisões na figura dos gestores e professores.

O ambiente universitário reproduz o processo de divisão e de desigualdade que ocorre na sociedade. Nessa linha de raciocínio, evidenciam-se os condicionantes da participação, que têm a ver com aspectos internos e externos à universidade, ligados ao processo de tomada de decisão em que estão implicados, de forma articulada e conflitante, os interesses públicos e privados. (MÉSZÁROS, 2004) No ambiente universitário subsistem, paradoxalmente, ao lado de interesses econômico-mercantis e do desenvolvimento de funções individuais específicas – na lógica da democracia de viés minimalista –, os interesses voltados para o bem comum (GRAMSCI, 2004, v. 2, Q. 12, § 3), que requerem, portanto, para sua realização formas de participação coletivas, menos fragmentadas e centralizadas no processo de gestão institucional.

Acerca da participação dos segmentos da comunidade universitária - por meio dos seus representantes nas reuniões do Consuni, Consepe e Conselhos Diretores pesquisados - ficou evidenciado que o segmento discente foi o menos frequente (36%) enquanto a presença de professores (88%) e TAE (92%) foi significativa. Tendo como fonte de pesquisa as atas de 21 cursos de graduação da UFT no ano de 2007, no âmbito dos colegiados desses cursos, foi constatado que os TAE participaram, como conselheiros, em somente dois dos 21 cursos pesquisados. Nos dois colegiados em que

os TAE tiveram a oportunidade de participar como conselheiros o total de comparecimento às reuniões perfez 33% de frequência. Do conjunto dos professores previstos a participarem como conselheiros das reuniões dos colegiados de cursos, 69% estiveram presentes. Nessas mesmas reuniões a participação dos estudantes, como conselheiros, foi numericamente baixa (31%) em relação ao quantitativo de estudantes que poderiam participar. Do conjunto das reuniões de que os estudantes poderiam participar como conselheiros, estes deixaram de comparecer a 52%, o que reforça a afirmação de baixa participação do segmento estudantil nos colegiados de cursos.

O estudo demonstrou, nesse sentido, a existência de um paradoxo relativo à participação da comunidade universitária no processo de gestão da UFT, pois, de um lado, verifica-se uma demanda por participação nos processos de tomada de decisão nos diversos espaços participativos e, por outro lado, observa-se uma baixa participação nesses mesmos espaços, em atividades e ações importantes que vêm ocorrendo na universidade, principalmente, no que se refere ao nível da proposição e elaboração de diretrizes e planos. Há a reivindicação por maior participação, mas nem mesmo os espaços de deliberação existentes estão sendo preenchidos, particularmente, por estudantes e TAE. Os dados da pesquisa revelaram que os segmentos da comunidade universitária querem participar, entretanto, as condições almejadas para tal participação foram levantadas pelo presente estudo somente enquanto perspectiva, isto é, são apontados apenas alguns indicativos a esse respeito.

Em geral, podemos dizer que os obstáculos à participação no processo de gestão da UFT, embora em escala menor, não diferem dos obstáculos à participação na sociedade e têm a ver com o modo como o sistema de produção e reprodução social está organizado tendo em vista os entraves de ordem econômico-material, ideológico-cultural, político, institucional e comunicacional que se interpõem a essa participação.

A pesquisa indicou a existência de uma gestão regulatório-regulamentatória de natureza estratégico-empresarial na UFT, na qual há uma alta desigualdade de participação nos espaços decisórios. Tal desigualdade de participação se expressa na grande distância entre gestores e docentes, que atuam mais intensamente, e os outros dois segmentos: discentes e TAE. Acrescente-se a isso, conforme participantes da pesquisa, que o processo de gestão na UFT carece de ações mais transparentes, coletivas e dialógicas que privilegiem o pluralismo solidário. Isso significa combater, dentre

outros aspectos, as atitudes de tendência centralizadora, autoritárias, individualistas, particularistas e preconceituosas.

A superação dos entraves que limitam a participação requer um projeto democrático-participativo de gestão universitária que privilegie maior igualdade de oportunidades e de condições de participação no âmbito da comunidade universitária. Ressalta-se que este projeto somente será possível por meio da superação dialética da realidade dada. Conforme Gramsci (2007, v. 3, Q. 7, p. 262) e Coutinho (2007), é do embate político teórico-prático, que articule coerção e consenso tendo em vista a proposta de universidade em movimento, que será possível, ou não, construir-se um novo projeto comprometido com outra forma de organização e gestão universitária, que tenha como propósito a participação efetiva, englobando os níveis da tomada de decisão, execução e avaliação dos processos educativos.

### **Considerações Finais**

Frente às reflexões realizadas anteriormente, o estudo mencionado, em geral, contribuiu para explicitar a crescente ampliação da esfera privado-mercantil que tem influenciado o papel do Estado, da educação e da universidade no que se refere à relação de poder, à gestão e à participação no processo de tomada de decisões. Especificamente, a pesquisa possibilitou diagnosticar, a partir dos documentos institucionais e da percepção da comunidade universitária, o processo de gestão e participação na UFT, revelando uma forte concentração de poder nos dirigentes institucionais e na figura de professores, bem como uma participação não efetiva no desenvolvimento das ações e atividades institucionais.

Tendo sido explicitadas as revelações da pesquisa, não podemos deixar de indicar as dificuldades e limites de estudos desta natureza, bem como apontar aspectos que precisam ser aprofundados em investigações posteriores, com a finalidade de ampliar o leque de significados a respeito da temática da participação no processo de gestão das IFES/UFT.

Dentre as dificuldades e limites do estudo destacamos a impossibilidade de aprofundamento acerca da concepção de universidade e gestão em desenvolvimento na UFT, por meio de uma investigação detalhada das práticas de gestão diversas, que envolvem os conselhos e outros espaços de participação; da relação entre o processo de

reestruturação produtiva da sociedade capitalista, o empreendedorismo empresarial e a participação no processo de participação na gestão das IFES/UFT; do tipo de relação estabelecida entre os órgãos do Ministério do Planejamento e da Educação e as implicações de tal relação para a participação no processo de gestão da UFT; do aprofundamento referente refere aos impactos do processo de precarização por meio da terceirização dos serviços, e intensificação do trabalho para a participação na gestão da UFT; da forma organizativa das entidades representativas dos professores, dos estudantes, dos TAE e o papel desempenhado por essas entidades no processo de gestão e participação da UFT; e das implicações da estrutura universitária *multicampi* na participação no processo de gestão da UFT.

Reconhecendo a dinâmica do processo de gestão das universidades públicas, entendemos que, para o aprofundamento da temática acerca da participação nas IFES/UFT, faz-se necessário continuar investigando, em geral, as múltiplas determinações do agir humano frente às constantes mudanças que vêm ocorrendo no processo de produção e reprodução da vida em sociedade na lógica do capital, tomando como materialidade específica: as instituições sociais como as universidades públicas brasileiras; a relação de poder no âmbito da sociedade e das universidades públicas brasileiras a exemplo das IFES/UFT; a centralidade do trabalho educativo no âmbito da universidade, levando em consideração a natureza, o interesse, o papel e a finalidade dos segmentos da comunidade universitária; bem como a concepção de gestão das IFES/UFT, e suas implicações para o processo formativo em suas dimensões técnicocientífica e político-cultural na percepção do público-alvo.

De modo específico, coloca-se como desafio a futuros estudos apreender o amálgama político-cultural em constituição no âmbito da UFT, expresso por meio: da regulamentação institucional, referente ao processo de gestão e participação como derivada do ordenamento jurídico nacional; da história institucional que abrange a origem, a forma de produção institucional em geral, o perfil dos membros da comunidade universitária, os valores e interesses em disputa; da organização específica, referindo-se às finalidades, estrutura organizacional e processo de gestão; e da centralidade das atividades fim em relação às atividades meio da universidade, incluindo o conflito entre os interesses burocráticos e profissionais e a adequação das decisões ao processo de gestão institucional.

Nessa perspectiva, entendemos que os condicionantes da participação são múltiplos e não estão circunscritos ao âmbito institucional, mas tem com ele um vínculo profundo, explicitado na forma de organização e de gestão. Nessa compreensão de gestão, a dimensão política constitui-se em elemento chave que pode mobilizar os sujeitos envolvidos no processo educativo, seja para a manutenção de uma lógica de participação limitante, seja para a superação da alienação em favor de maior controle por parte da maioria dos integrantes da comunidade universitária sobre o processo de tomada de decisão nos espaços institucionais.

#### Referências

CONTERA, Cristina. Modelos de avaliação da qualidade da educação superior. In.: SOBRINHO, José Dias e RISTOFF, Dilvo (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.

CARDOSO, Miriam Limoeiro. *Ideologia do desenvolvimento – Brasil*: JK JQ. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

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.

GRAMSCI, Antonio. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. 3.ed. Trad.: Luiz Mário Gazaneo. Rio de janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

\_\_\_\_\_. *Cadernos do Cárcere v. 2/ Antonio Gramsci*. 3.ed. Trad.: Carlos Nelson Coutinho *et al*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

\_\_\_\_\_. *Cadernos do Cárcere v. 1/ Antonio Gramsci.* 4.ed. Trad.: Carlos Nelson Coutinho *et al.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

\_\_\_\_\_.Cadernos do Cárcere v.3/ Antonio Gramsci. 3.ed. Trad.: Carlos Nelson Coutinho et al. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

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

MÉSZAROS, Istvám. *O poder da ideologia*. Trad.: Paulo Cezar Castanheira. São Paulo: Boitempo, 2004.

ROUSSEAU, Jean-Jaques. *O contrato social*. Trad. Ciro Mioranza. São Paulo: Editora Escala, 2006.

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

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

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.