

RAFAEL CASTRO RABELO

- ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA -
Demarcação teórico-conceitual nas legislações
e produções bibliográficas 2003-2013

Goiânia-GO

2016

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS - PUC GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
DOUTORADO

- ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA -
Demarcação teórico-conceitual nas legislações
e produções bibliográficas 2003-2013

Linha de pesquisa: Teorias da Educação e Processos Pedagógicos.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação- Doutorado em Educação, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Beatriz Aparecida Zanatta
Co-orientador: Prof^o. Dr. José Maria Baldino

Goiânia-GO
2016

R114e Rabelo, Rafael Castro

Entre a administração e a gestão universitária [manuscrito]:
demarcação teórico-conceitual nas legislações e produções
bibliográficas 2013 / Rafael Castro Rabelo. – Goiânia, 2016.

144 f.: il.; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás,
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Goiânia,
2016.

“Orientadora: Prof^a. Dr^a. Beatriz Aparecida Zanatta”.

1. Ensino superior – administração – Brasil. 2. Universidades e
faculdades – Administração. 3. Educação – bibliografia. I. Zanatta,
Beatriz Aparecida (orient.). II. Pontifícia Universidade Católica de
Goiás. III. Título.

CDU: 378.07 (043)

**ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA – DEMARCAÇÃO
TEÓRICO-CONCEITUAL NAS LEGISLAÇÕES E PRODUÇÕES BIBLIOGRÁFICAS
2003-2013**

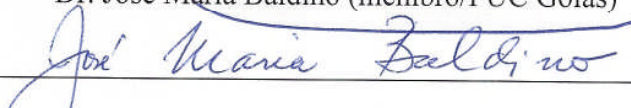
Tese de Doutorado aprovada em 27 de janeiro de 2016, no curso de Doutorado em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás para a obtenção do grau de Doutor em Educação.

BANCA EXAMINADORA

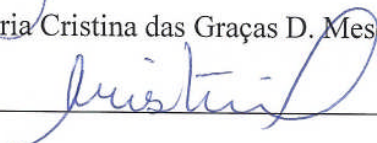
Dra. Beatriz Aparecida Zanatta / PUC Goiás (Presidente)



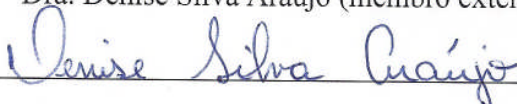
Dr. José Maria Baldino (membro/PUC Goiás)



Dra. Maria Cristina das Graças D. Mesquita (membro /PUC Goiás)



Dra. Denise Silva Araújo (membro externo /UFG)



Dra. Elaine Abrahão Amaral (membro externo / FC Anápolis)



Dra. Lila Maria Spadoni Lemes (suplente interno / PUC Goiás)

Dra. Simônia Peres da Silva (suplente externo / IF Goiano)

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Deusvolmi Silveira Rabelo, pelo incentivo, e, em especial à minha Mãe Kátia Mara Ferreira de Castro Rabelo, que, além de me auxiliar financeiramente meus estudos, sempre está ao meu lado esbanjando amor e carinho.

À minha amada esposa, Suzyellen Jesus Silva Rabelo, pela compreensão, carinho, amor e parceria neste trajeto árduo.

À minha iluminada filha. Rafaela Silva Castro Rabelo, que me dá força diariamente para seguir a caminhada da vida.

Ao meu amigo, José Maria Baldino, que, além de co-orientador desta pesquisa, foi meu guia, indicando sempre o melhor caminho a perseguir.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua infinita bondade, me permitindo contemplar a realização de mais este sonho.

A minha, Mãe Kátia Mara Ferreira de Castro Rabelo, e ao meu Pai, Deusvolmi Silveira Rabelo, pelo apoio e presença constante em minha vida.

A minha filha Rafaela Silva Castro Rabelo, por ser a minha maior motivação em vencer a vida.

A Suzyellen de Jesus Silva Rabelo, por ser mais que esposa, uma companheira para todas as horas que sempre esteve ao meu lado, me apoiando em todos os momentos de minha vida.

A minha orientadora, Professora Doutora Beatriz Aparecida Zanatta, pela orientação e pelos inúmeros ensinamentos.

Ao Professor Doutor José Maria Baldino, por ser alguém com quem eu sempre pude contar e se tornou um grande amigo além de co-orientador nestes quatro anos de doutoramento.

Aos Professores do Programa de Doutorado em Educação da PUC Goiás, pelos inúmeros ensinamentos que me proporcionaram.

Aos Professores integrantes da Banca de Qualificação e de Defesa, pelas críticas e contribuições por meio de uma leitura rigorosa, propositiva e amorosa do texto expositivo da tese.

A todos, o meu muito obrigado!

LISTA DE ABREVIATURAS

- ANPAE** – Associação Nacional de Políticas e Administração Escolar;
- CEFET** – Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia;
- IFES** – Instituto Federal de Ensino Superior;
- MEC** – Ministério da Educação;
- USAIDE** – United States Agency for International Development;
- INEP** – MEC-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira;
- IES** – Instituição de Ensino Superior;
- UFPR** – Universidade Federal do Paraná;
- UFBA** – Universidade Federal da Bahia;
- LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação;
- PNE** – Plano Nacional de Educação;
- TGA** – Teoria Geral da Administração;
- TGS** – Teoria Geral de Sistemas;
- THC** – Teoria Histórico Cultural;
- TA** – Teoria da Atividade;
- UNISO** – Universidade de Sorocaba;
- RAIES** – Revista Avaliação da Educação Superior da Rede de Avaliação Institucional da Educação;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Contribuições Teóricas da Abordagem Contingencial.....	32
Quadro 2: Fatores higiênicos e fatores motivadores, segundo HERZBERG.....	40
Quadro 3: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária	75
Quadro 4: Referências Apreendidas da Ldb 1961, do Conceito de Administração Universitária	76
Quadro 5: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária	78
Quadro 6: Referências Apreendidas da Lei 5.540/68, do Conceito de Administração e Gestão Universitária	82
Quadro 7: Referências Negritadas na Constituição de 1988, que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária	87
Quadro 8: Referências Apreendidas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária	88
Quadro 9: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária	89
Quadro 10: Referências Apreendidas da Ldb 1996, do Conceito de Administração e Gestão Universitária	91
Quadro 11: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária.....	95
Quadro 12: Referências Apreendidas do Pne 2001-2010, do Conceito de Administração e Gestão Universitária	96
Quadro 13: Referências Negritadas no DECRETO Nº 3.860/01, que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária	99
Quadro 14: Referências Apreendidas do Decreto Nº 3.860/01, do Conceito de Administração e Gestão Universitária.....	100
Quadro 15: Revista Avaliação - Artigos Publicados alusivos a Gestão Universitária. 2003 - 2013. Referências negritadas.....	108
Quadro 16: Simpósios Brasileiros de Política e Administração da Educação sobre o tema gestão universitária no período de 2007 a 2013. Modalidade: Pôster	115

Quadro 17: Identificação dos Conceitos Apreendidos nos Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013).....	120
Quadro 18: Categorias de Análise das Expressões que Remetem os Conceitos Apreendidos nos Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013).....	123
Quadro 19: Referências Teóricas que fundamentam os Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013).....	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Abordagem Contingencial	31
Figura 2: Componentes de um sistema segundo a Teoria dos Sistemas Abertos.....	34
Figura 3: Pirâmide das Necessidades Humanas segundo MASLOW (1954).	38
Figura 4: Confronto das Teorias de Taylor e Fayol.....	51
Figura 5: Relação mediada do Sujeito Humano com o Objeto	60
Figura 6: Representação da Estrutura da Atividade Humana.....	62
Figura 7: Estrutura do Sistema de Atividade Humana	64

RESUMO

Esta tese, ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA - Demarcação teórico-conceitual nas legislações e produções bibliográficas 2003-2013, Linha de Pesquisa Teorias da Educação e Processos Pedagógicos, traz para debate os conceitos historicamente construídos de Administração e Gestão. Estudos preliminares atestaram uma vasta produção teórico-bibliográfica alusiva à educação básica pública e, amiúde também, à educação superior. À luz da perspectiva dialética, buscou-se a construção das bases teórico-conceituais que orientam os estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), tendo como objetivos identificar e analisar estes conceitos em Documentos Oficiais, nos Artigos da Revista Avaliação e nos Pôsteres apresentados nos Simpósios dos Congressos da ANPAE. A partir da contribuição da Teoria da Atividade de Leontiev e das aproximações entre as diferentes contribuições teóricas, optou-se por uma metodologia de natureza crítico-qualitativa de base documental-bibliográfica, com base na análise de conteúdo (Franco 2005). A construção do objeto pautou-se em uma revisão bibliográfica nos portais da CAPES e no Google além de contribuições teóricas advindas de três campos científicos: Administração (Chiavenato - 2014 e Silva - 2001) ; Educação (Paro-1986 e Sander-1995) e a Psicologia- Teoria da Atividade (Leontiev-1983). O *corpus* empírico-teórico foi construído por seis Documentos Oficiais (LDB 1961, Lei n.5540/1968, Constituição 1988, LDBen 1996, PNE-2001-2010 e o Decreto n.3860/2001), por 13 Artigos da Revista Avaliação e por 18 Pôsteres em anais dos Simpósios dos Congressos da ANPAE (2003-2013). Dos campos teóricos da Administração, Educação e Psicologia - Teoria da Atividade, foram identificados 94 termos/conceitos alusivos à Administração e à Gestão Universitária, sendo 06 comuns: autonomia, avaliação institucional, democratização, planejamento estratégico, qualidade e qualidade de ensino. Quanto aos autores/obras citados como aportes teóricos, foram identificados 89, sendo 39 nos artigos e 51 nos Pôsteres. Apenas 09 autores/obras foram citados mais vezes: BOURDIEU, Pierre (1974 e 1983) Brasil - Documentos (1995, 1996, 2002, 2004, 2006 e 2007), CLARK, B.R. (1995 e 1996), DIAS SOBRINHO, José (2000a e 2000b); DURHAM, Eunice (1998 e 2002), FREIRE, Paulo (1996 e 1997), LIMA, Paulo (2009e 2010), além de MERCOSUL - Documentos (2008a, 2008b e 2006) e MORAES, Roque (2003 e 2006). Estas 09 Referências de autores/obras do total de 89 identificadas são as referências teórico-bibliográficas dos estudos sobre Gestão Universitária no Brasil-2003-2013, no universo desta investigação.

Palavras-chave: Educação; Administração; Gestão Universitária; Teoria da Atividade

ABSTRACT

This thesis BETWEEN ADMINISTRATION AND MANAGEMENT UNIVERSITY - theoretical and conceptual demarcation in the laws and bibliographic productions 2003-2013, Research Field Theories of Education and Pedagogic Processes; brings to the debate the concepts of Administration and Management, historically constructed. Preliminary studies attested extensive theoretical and bibliographic production alluding to public basic education and often in higher education. In the light of dialectical perspective sought the construction of theoretical and conceptual frameworks that guide studies on University Management in Brazil (2003-2013); with the objective to identify and analyze these concepts in Official Documents; Articles in the journal evaluation; Posters presented at the Symposia of the Congress of ANPAE; the contribution of the theory of Leontiev Activity; the similarities between the different theoretical contributions. We opted for a methodology of qualitative-critical nature of documentary-bibliographic database using the content analysis (Franco 2005). The construction of the object was marked by a literature review on the portals of CAPES and Google and theoretical contributions from three fields Scientific: Administration (Chiavenato - 2014 and Silva - 2001); Education (Paro-Sander- 1986 and 1995) and Psicologia - Activity Theory (Leontiev, 1983) .The empirical and theoretical corpus was built for six Official Documents (LDB 1961 Law n.5540 / 1968 Constitution 1988 LDBEN 1996 , PNE-2001-2010 and Decree n.3860/2001), on 13 articles of the journal Evaluation and by 18 Posters annals of Symposia of the Congress of ANPAE (2003-2013) .DOS theoretical fields of Administration, Education and Psychology - Activity Theory, we identified 94 terms / concepts depicting the Administration and the university management, with 06 common: autonomy, institutional assessment, democratization, strategic planning, quality and quality education. About the Author/s Works cited as theoretical contributions were identified 89, 39 in Articles 51 and 09 in Pôsteres. Apenas Author @ s / Works were cited more often: Bourdieu, Pierre (1974 and 1983); Brazil-Documents (1995,1996, 2002, 2004, 2006 and 2007); CLARK, B.R (1995 and 1996).; DAYS NEPHEW, Joseph (2000a and 2000b); DURHAM, Eunice (1998 and 2002); Freire, Paulo (1996 and 1997); LIMA, Paul (2009e 2010); MERCOSUR Documents (2008a, 2008b and 2006); MORAES, Roque (2003 and 2006). These 09 references author @ s / Works of the total of 89 identified are the theoretical references of studies on University Management in Brazil, from 2003 to 2013, in the universe of this investigation.

Key words: Education, Business Administration, University Management, Activity Theory

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I- SOCIEDADE, HISTÓRIA E ADMINISTRAÇÃO ENTRE RUPTURAS E CONTINUIDADES: A CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO, O CAMPO DA EDUCAÇÃO E DA PSICOLOGIA - TEORIA DA ATIVIDADE DE LEONTIEV	25
1.1 A CONSTITUIÇÃO E CONFIGURAÇÃO HISTÓRICA DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO: da administração contemporânea na era da informação à administração pré-moderna	26
1.1.1 Administração Contemporânea na Era da Informação.....	26
1.1.2 A Administração Contingencial	30
1.1.3 A Administração Sistêmica	32
1.1.4 A Administração Estruturalista	35
1.1.5 O Enfoque Comportamental na Administração.....	37
1.1.6 Administração das Relações Humanas.....	41
1.1.7 A Administração Burocrática	43
1.1.8 A Administração Científica: divisão, hierarquização, padronização.	47
1.1.9 Administração Pré-Moderna.....	52
1.2 A CONFIGURAÇÃO DO CAMPO DA EDUCAÇÃO COMO PARADIGMA INTERDISCIPLINAR	55
1.3 ENTRE A TEORIA HISTÓRICO-CULTURAL E A TEORIA DA ATIVIDADE....	58
1.3.1 A Teoria da Atividade	63
1.4 APROXIMAÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS: referências com vistas a compreensão da Gestão Universitária no Brasil.	66
CAPÍTULO II- POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS: A EMERGÊNCIA E SENTIDOS DA ADMINISTRAÇÃO E DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	72
2.1 LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL: 1961	74
2.2 LEI Nº 5.540, DE 28 DE NOVEMBRO DE 1968: o triunfo militar do autoritarismo no ensino superior brasileiro travestido do ideal modernizante.....	77
2.3 CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - 1988	86
2.4 LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL 1996.....	89
2.5 PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2001-2010	94
2.5 DECRETO 3.860/2001.....	98

CAPÍTULO III- APORTES TEORICOS DOS ESTUDOS E PESQUISAS ACERCA DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL APREENDIDOS EM FONTES EDITORIAIS: OS CAMINHOS, AS BUSCAS, OS ACHADOS.....	103
3.1 REVISTA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	104
3.2 SIMPÓSIOS BRASILEIROS DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO-ANPAE: Modalidade Pôster	112
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
REFERÊNCIAS	138

INTRODUÇÃO

O que nós faremos aqui parecer-vos-á talvez irrisório. Mas, antes de mais, a construção do objecto- pelo menos na minha experiência de investigador- não é uma coisa que se produza de uma assentada, por uma espécie de acto teórico inaugural, e o programa de observações ou de análises por meio do qual a operação se efectua não é um plano de que se desenhe antecipadamente, à maneira de um engenheiro: é um trabalho de grande fôlego, que se realiza pouco a pouco, por retoques sucessivos, por toda uma série de correções, de emendas , sugeridos por o que se chama de ofício, quer dizer, esse conjunto de princípios práticos que orientam as opções ao mesmo tempo minúsculas e decisivas .[...]

BOURDIEU (2007)

Nas duas últimas das décadas, no Brasil, um dos temas recorrentes de estudos no campo da Educação foi direcionado às políticas públicas da gestão escolar, abrangendo seus paradigmas e suas múltiplas dimensões, bem como suas interfaces e abrangências institucionais e sociais. No campo da Educação Superior brasileira, os estudos estão focados ora na gestão ora na administração universitária (Clark, 2006; Pereira, 2008; Sobrinho, 2003; Marques, 2011), dentre outros.

Um fato que merece registro remete-nos à reflexão acerca do retorno do conceito de administração, agora ressignificado como de gestão. Trata-se de uma questão teoricamente contraditória porque, no contexto educacional marcado pela conjuntura político-social da década de 1980 (redemocratização política pós-ditadura), a Pedagogia decorrente de um amplo movimento social de ressignificação deste profissional em termos da organização do trabalho pedagógico escolar, ao redefini-la, excluiu as habilitações fortalecidas e sedimentadas pelo tecnicismo educacional. Foi conferida, assim, ao pedagogo, a identidade de Professor, suprimindo-se, então, as habilitações de administração escolar, a orientação escolar e a supervisão escolar.

Outro elemento a ser considerado é que as teorizações acerca das políticas de gestão escolar apropriaram a educação escolar básica e obrigatória como expressão hegemônica da escola pública. Atualmente, a obrigatoriedade escolar brasileira abrange a população infanto-juvenil dos 04 aos 17 anos: 02 anos de pré-escolar, 09 anos de educação fundamental mais 03 anos de ensino médio.

A educação superior brasileira, ainda que mantida como não obrigatória nestas últimas décadas, vivenciou intensos processos de reconfiguração e expansões públicas e privadas, expressos nos formatos institucionais, curriculares, cursos, vagas, democratização, políticas afirmativas e outras. Os estudos no campo da educação, investigando as políticas de gestão

escolar pouco a abordaram, talvez por constituírem-se, majoritariamente, de natureza privada. Mas a recorrência a um (Administração) ou `a outro (Gestão), ou aos dois conceitos, está presente nos discursos educacionais fomentados pelas concepções teóricas, políticas educacionais, congressos e publicações. Esta pesquisa trouxe a constatação de que os estudos realizados com maior frequência e o consequente acúmulo de conhecimentos no campo da educação superior tem se referido à administração universitária, em especial, pelo seu reconhecimento intelectual, fomentado pela ANPAE - Associação Nacional de Política e Administração Escolar e pela Revista Avaliação *Qualis* A1- ISSN 1414-4077.

Configurada ainda em termos gerais, a apreensão do objeto percebido desta investigação desencadeou um movimento na perspectiva de torná-lo um objeto construído num olhar que possibilitasse compreendê-lo não em sua padronização burocrática, mas em suas vicissitudes, considerando-se que a educação superior brasileira, no tempo presente, abrange um campo diverso institucional e organizativamente preconizado pelo Decreto n 3.860 de 9 de julho de 2001: a) universidade, b) centro universitário, c) faculdade, d) CEFET, e) - IFES.

Compreendendo a educação superior brasileira como um campo histórico e cultural de disputas pela hegemonia, no sentido atribuído por Bourdieu (cf. BONNEWITZ, 2003, p.60 e 61), estes formatos organizativos com abrangência e exigências distintas estão hierarquizados e disputam a hegemonia da *doxa*, ou seja, a relação das forças em torno da disputa do poder do campo.

Os dados revelados pelos últimos Censos da Educação Superior- MEC/INEP constituem provas incontestes que este nível de formação escolar tem aumentado significativamente sua oferta de vagas, modalidades e matrículas. Se em 1980 eram 882 IES (65 Universidades, 00 Centros Universitários, 815 faculdades e 00 IFS e CEFET, em 2013, já são 2391 IES (195 Universidades, 140 Centros Universitários, 2016 Faculdades e 40 IFES e CEFET).

Estes processos de expansão e reorganização realizados quer por sua dimensão quantitativa quer pelas suas avaliações externas acabaram trazendo para o debate a questão dos limites da qualidade esperada e efetivada, intensificando as preocupações e debates acerca da educação superior e seu futuro, principalmente as IES- Instituições de Ensino Superiores Públicas, agora ampliadas com os IFES e CEFET que passaram a oferecer educação superior pública (modalidades tecnológicas, bacharelado e licenciatura) considerando-se a necessidade de mudanças diante do padrão de organização consolidado.

Ressalta-se que estes processos de expansão ocorridos nas cinco últimas décadas foram estimulados e fomentados pela reforma militar de 1968. A partir da aprovação do I Estatuto da Universidade Brasileira de 1931, as instituições superiores brasileiras já existentes tiveram que se adequar aos padrões determinados pelo Governo Federal, mantendo, no

entanto, suas estruturas, uma vez que estavam envolvidas pelas forças de interesses políticos e burocráticos. A Lei 5540/1968, conhecida como a Reforma Universitária Militar, sob o discurso “liberal” da modernização, impôs, tal como no Estatuto de 1931, um modelo de administração autoritária, centralizado, burocrático e único, explicitando sua concepção técnica, finalidades, missão institucional e organização curricular. Esta concepção de administração ainda determina em muito as formas organizativas das diversas IES brasileiras na contemporaneidade.

Corroborando esta constatação histórica, Cunha (1989) faz referência crítica ao panorama do campo universitário descrito por Clark 1983, que construiu uma explicação desta tendência histórica, centralizada e burocrática, recorrendo à crença de que qualquer organização deve ter unidade de comando, realizar suas escolhas racionais entre o conjunto de alternativas e estabelecer prioridades de execução. Entretanto, na universidade, o monopólio do poder representa uma série de ameaças para essa organização que reúne colaboradores especializados em diversas áreas. Para clarificar essa situação, Clark utiliza a metáfora da universidade como uma anarquia organizada nas Instituições de Ensino Superior – IES.

Com a Lei da Reforma Universitária de 1968, é possível verificar a aplicação nas IES da concepção de organização da produção fabril instituída por Taylor em Organização Racional do Trabalho, com seu livro “Princípios da Administração Científica” (1911), em que expressa em duas diretrizes:

- 1) eliminação da duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;
- 2) separação entre as atividades de concepção e execução.

Essas diretrizes encontram-se na estrutura e no funcionamento da maioria das instituições universitárias brasileiras até os dias de hoje, como se pode constatar, por exemplo, no regime departamental, na divisão dos cursos de graduação em bacharelado, licenciatura e tecnológico, no regime de crédito, no caráter instrumental-profissional, na separação teoria-prática, dentre outros. Articulada à construção do objeto desta tese, ressalta-se que a departamentalização redundou na criação de novas instâncias na organização das IES – a Coordenação e o Colegiado de Curso. Complementando a departamentalização e a divisão dos cursos de graduação, surgiu o regime de créditos. Toda essa dinâmica resultou, assim, na racionalização da produção das IES brasileiras, independente de sua natureza pública ou particular.

Os métodos de gestão que se encontram nas IES, no Brasil, são aqueles que se caracterizam mais fortemente pela semelhança com os métodos da produção fabril, com foco na racionalização da produção, numa posição contrária aos interesses educativos e

pedagógicos de formação para o exercício da cidadania. Como defendeu Paro (1986), a educação só contribuirá para a transformação social se, nos grupos dominados, ela servir de instrumento para a superação da condição de classe.

Com esta breve remissão a algumas contradições que envolvem o tema desta pesquisa, torna-se importante identificar as razões que conduziram ao interesse por este tema, com enfoque especial para a Teoria da Atividade, uma abordagem que surgiu como desdobramento da Teoria Histórico-Cultural de Vygotsky, com a apropriação, pelo autor do trabalho, a partir de leituras, da epistemologia construída por Yrjo Engeström, de acordo com a qual a atividade humana se concretiza em sistemas de atividades, perspectivando aí uma possibilidade para identificar qual a contribuição dos elementos do sistema de atividade propostos por Leontiev presentes nos aportes teóricos do *corpus* documental, constituinte da base empírico-teórico desta investigação.

Para orientar as análises das fontes deste *corpus*, foi necessário recorrer a orientações teórico-conceituais que demarcaram o horizonte para a compreensão do objeto de estudo. No exercício de construção do objeto, dentre várias possibilidades, o autor deste trabalho optou por buscar subsídios: A)- Ideias formuladas por Paro (1986); B)- Revisão Bibliográfica buscada nos portais da CAPES e do Google, utilizando os descritores administração universitária e gestão universitária no Brasil; C)-Fundamentação da Teoria da Atividade, situada na corrente histórico-cultural.

A) Ideias formuladas por Paro (1986).

Paro (1986, p.11-12) chama a atenção para a existência de duas visões acerca dos problemas da Administração Escolar. Uma defende a necessidade da existência de uma administração escolar enquanto outra a nega. Essas posições antagônicas incorrem em um mesmo erro: nenhuma delas se identifica com uma Administração Escolar voltada para a transformação social.

Assim como Paro (1986) e Chiavenato (2014), este estudo partilha também do entendimento de que vivemos em uma sociedade organizacional, onde a interdependência entre pessoas e organizações são pontos cruciais para subsistência de ambos e a administração é uma prática humana que deve ser realizada em todos os tipos de organização, independentemente do ramo em que se insira, inclusive no escolar.

Todavia, em uma organização escolar que promove a formação e o desenvolvimento humano, o elemento distintivo refere-se às políticas organizacionais e às práticas de administração que devem voltar-se à transformação social.

De fato, na medida em que a prática da administração escolar é tratada do ponto de vista 'puramente' técnico, são omitidas as suas articulações com as estruturas econômicas, política e social, obscurecendo a análise dos condicionantes da educação. As normas técnico-administrativas que são propostas como normas para o funcionamento do sistema escolar constituem um produto desses condicionantes. No entanto, elas são adotadas e implementadas como se fossem autônomas, isentas das determinações econômico-sociais (PARO apud FELIX, 1984, p. 81-82).

Segundo Paro (1986), uma Administração Escolar voltada para a transformação social deve seguir alguns pressupostos básicos, como:

a) a Especificidade da Administração Escolar

Essa especificidade só pode acontecer a partir do momento em que ela seja oposta à administração empresarial capitalista. Em termos políticos, o aspecto específico, numa administração escolar voltada para a transformação social, deve ser antagônico ao modo de administrar da empresa capitalista, uma vez que os propósitos capitalistas são contrários à transformação social.

b) a Relação entre Administração Escolar e Racionalidade Social

Uma Administração Escolar voltada para a transformação social deve levar em conta a racionalidade social ou racionalidade externa, verificando em que medida aquilo que a escola realiza ou desenvolve repercute na sociedade. Os objetivos da Administração Escolar devem atender aos interesses da classe trabalhadora.

c) a Racionalidade Interna na Escola

A racionalidade externa depende da prática da racionalidade interna, na qual se tem a utilização racional de recursos para realização de fins determinados. O desenvolvimento de uma nova administração escolar, efetivamente adequada à sua natureza e aos seus objetivos transformadores se impõe como uma tarefa que precisa ser permanentemente realizada, buscando elevar-se de uma práxis espontânea a uma práxis reflexiva.

d) a Relação entre Administração Escolar e Participação Coletiva

A proposta de objetivos voltados para a transformação social e a efetiva realização dos mesmos são aspectos fundamentais para uma prática transformadora. Essa prática será realizada com a cooperação das pessoas envolvidas no processo escolar, direta ou indiretamente, com participação das decisões relacionadas à organização e ao funcionamento da escola. Para isso, é preciso abandonar o tradicional modelo de concentração de autoridade nas mãos de uma só pessoa, o "diretor".

B) Revisão Bibliográfica

Investigar a gestão universitária brasileira contemporânea é muito importante, uma vez que esse tema tem sido pouco tratado nas produções do campo da educação, com foco nas políticas públicas de gestão escolar. Uma análise da gestão universitária pode contribuir significativa e qualitativamente com a reflexão crítica acerca da organização e identificação de elementos que ajudem no entendimento dessa Instituição no contexto da rápida expansão, como se verifica hoje neste nível de ensino. A investigação desse problema pode permitir também melhor compreensão da prática pedagógica nas IES, particularmente no que concerne às experiências de organização e de gestão.

Uma gestão autoritária, entre outras questões, cerceia o envolvimento, a participação e o comprometimento com a própria organização, desconsiderando a reflexão da prática pedagógica, vez que não há uma preocupação com a formação contínua do professor e, quando há, esta se resume a aspectos técnicos ou burocráticos, não contribuindo para a qualidade do ensino/aprendizagem.

Em uma primeira aproximação com o tema selecionado nesta pesquisa, constatou-se que ele vem sendo investigado por pesquisadores em nosso país. Todavia, observa-se que o foco tem recaído geralmente na criação de novas universidades no Brasil e na expansão do ensino superior, em suas perspectivas futuras e em outros aspectos. Quando se refere à gestão, principalmente nas perspectivas democráticas e participativas, os estudos incluem somente a educação básica. São poucos os trabalhos que discutem a educação superior no tocante ao estudo da gestão. Entre as pesquisas encontradas, sobressaem as seguintes:

Fortuna (2000) investigou a gestão democrática na escola pública, considerando as dimensões subjetivas e cotidianas, e a participação dos sujeitos na gestão da escola.

Dourado, Oliveira, Santos e Moraes (2003) investigaram a gestão escolar na rede municipal de ensino da cidade de Goiânia, pondo o foco na perspectiva dos dirigentes escolares.

Hora (1994) tratou do processo de democratização das relações administrativas no interior da escola e sua articulação com a comunidade em uma escola pública de educação básica.

Acúrcio e Andrade (2004) pesquisaram a gestão da escola, considerando a dinâmica das transformações sociais, científicas e tecnológicas e as exigências para a escola, o perfil de dirigente escolar.

Trindade (1999) pesquisou a universidade em perspectiva: sociedade, conhecimento e poder, falando sobre a dinâmica e a história da universidade, e os problemas enfrentados pela

instituição universitária em decorrência do desenvolvimento científico tecnológico produzido pela revolução industrial.

Mendonça (2000) traça uma visão panorâmica da história do ensino superior no Brasil, que vai de 1920 a 1968, anos críticos para a história das IES, que se institucionalizam enquanto tal, assumindo a sua configuração atual.

Wanderley (1998) escreve sobre a criação de novas universidades desde o processo de autorização para funcionamento dos cursos ao reconhecimento dos mesmos, sendo que muitas dessas IES permanecem anos sem condições mínimas de qualidade devido à dinâmica conservadora da nossa administração pública.

Cunha (1998), na obra “A Universidade Brasileira entre o Taylorismo e a anarquia”, apresenta uma reflexão sobre a organização interna das universidades públicas brasileira, em especial as da rede federal. O autor mostra que a especificidade da instituição universitária, com sua cultura própria, facilita o diagnóstico apressado e superficial caracterizado pela irracionalidade. Isto leva a prognósticos equivocados quanto à sua gestão, aderindo-se a uma administração profissional paralela ao corpo acadêmico e separando-se as atividades-fim das atividades-meio.

Brito e Sobrinho (2008) desenvolveram estudos acerca da educação superior no Brasil, focando as principais tendências e desafios, analisando as mudanças na educação superior brasileira de 1995 a 2007, mostrando que a educação superior se encontra em um dilema devido às incertezas no que se refere ao seu futuro, uma vez que não se sabe ainda se prevalecerão as lógicas de mercado ou os valores sociais da ética acadêmica.

Fávero (2006), no artigo “A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968”, situa as tentativas de criação de universidades no Brasil até a Reforma de 1968. A autora destaca que, na atualidade, é necessária e inadiável a reconstrução do trabalho universitário com seriedade e competência, vendo nele um empreendimento difícil, mas imprescindível; tal processo, segundo o autor, deverá ser atendido e assumido como algo em permanente construção.

Boschetti (2007) apresenta uma reflexão sobre a construção da lei 5540/68, buscando identificar as causas estruturais geradoras da universidade nos governos militares, a partir do golpe de 1964.

Bertolin (2009), que analisa as diferentes concepções e entendimentos de qualidade no âmbito da educação superior, aponta que o entendimento de qualidade é subjetivo, uma vez que depende principalmente das concepções de mundo e de educação superior de quem as emite. Assim tem sido, nas últimas décadas e continua sendo neste início de século XXI; e assim, muito provavelmente, continuará sendo nos próximos anos.

C) Fundamentação da Teoria da Atividade

Nessa perspectiva teórica, a atividade, cuja expressão maior é o trabalho entendido como atividade humana criadora, produtiva, é a principal mediação entre o sujeito e o mundo objetivo. Na prática humana (trabalho), dá-se o movimento dialético no qual tem origem a atividade psíquica e a consciência humana. Essa atividade humana está inserida no sistema de relações da sociedade, no qual o sujeito realiza ações em um processo contínuo de interação com o meio, consolidando-se no meio social em que está inserido.

Com base nas ideias iniciadas por Leontiev, e também por outros teóricos, Engestrom (1987) propôs a análise dos sistemas de atividades. Nessa análise, destaca a relação sujeito-objeto sob a influência de diferentes mediadores presentes nas relações entre indivíduos em “comunidades”. As relações entre sujeito e comunidade são realizadas por um conjunto de “artefatos mediadores”, considerando-se as “regras” que regulamentam os procedimentos tidos como certos entre os integrantes da comunidade na qual o sujeito está inserido. Essas comunidades se caracterizam também por uma necessária “divisão do trabalho”, poderes e responsabilidades entre os participantes do sistema de atividade.

O delineamento do objeto de investigação definido a partir do referencial teórico anunciado sugere a opção para um delineamento de uma pesquisa qualitativa, com base bibliográfica cujo caráter exploratório-documental nos permitirá identificar e analisar duas orientações teóricas, disputando o tema da organização: administração escolar e gestão escolar.

Essa modalidade de pesquisa, segundo Gil (1996), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, para proporcionar uma melhor visão acerca do problema. A mesma será desenvolvida tendo como base a identificação descritiva (autores, foco tratado, objetivos, referências teóricas e metodológicas, conclusões e palavras-chave), análise de artigos publicados na Revista Avaliação, que é referência na área por tratar exclusivamente da avaliação da educação superior no período de 2003 a 2013, e os pôsteres dos Simpósios da ANPAE – Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação, referente ao período compreendido de 2007 a 2013.

O objeto desta tese, formulado como **ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA**- numa demarcação teórico-conceitual das legislações e produções bibliográficas 2003-2013, cujo problema de pesquisa é responder EM QUE BASES TEÓRICAS APORTAM OS ESTUDOS E PESQUISAS ACERCA DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA DE 2003 a 2013?, pretende atingir aos seguintes objetivos:

Geral: Demarcar as referências teóricas que orientam os estudos acerca da temática expressa sob a diversidade conceitual de administração e gestão universitária brasileira.

Específicos: identificar e analisar a diversidade conceitual expressa nos documentos oficiais selecionados e explicitados na metodologia;

- identificar e analisar a diversidade conceitual expressa nos artigos científicos da Revista Avaliação, bem como nos Pôsteres nos Simpósios da ANPAE, destacando-se os autores, ano de publicação, títulos, conceitos e referências recorridas;

- identificar qual a contribuição da Teoria da Atividade formulada por Leontiev, da tradição teórica histórico-cultural, nos estudos sobre administração e gestão universitária no Brasil;

- apresentar quais as aproximações entre as diferentes contribuições teóricas acerca da temática/objeto desta investigação.

Para atender a estes objetivos, optou-se pela modalidade de pesquisa qualitativa, com base bibliográfica documental, seguindo a metodologia da análise de conteúdo (Franco:2005).

Foram selecionadas as seguintes fontes constitutivas do *corpus* teórico-empírico:

- **REVISTA AVALIAÇÃO** - justificada por ser um Periódico Qualis A1, com publicações no formato de artigos científicos, única no Brasil que trata especificamente da avaliação universitária. O período temporal compreendeu os anos de 2003 e 2013, com critério de seleção artigos que possuísem no título algumas das expressões (universidade; universidade brasileira; administração e/ou gestão universitária; educação superior; ensino superior). Após o levantamento desses artigos, foi desenvolvido um quadro de mapeamento ilustrativo e analítico, contendo os seguintes itens: o ano da publicação, autor, título, conceitos e referências bibliográficas (foi decidido considerar os três primeiros autores citados).
- **ANPAE – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**- justificada por ser uma associação civil de utilidade pública e natureza acadêmica no campo das políticas públicas e da gestão da educação. A opção pela modalidade pôster dos simpósios brasileiros de política e administração da educação decorreu do fato de ser esta, em todos os congressos e eventos, a parte mais livre de produção acadêmica, independente da titulação dos autores. Esta configuração não os desmerece, pelo contrário, a riqueza de seu caráter exploratório dá maior ênfase à diversidade de contribuições acadêmicas, tornando-os relevantes, uma vez que seguem critérios para o julgamento e avaliação conforme as políticas e

conteúdo dos GTs. A metodologia segue a mesma utilizada anteriormente: mapeamento ilustrativo e analítico, conteúdo o ano, autor, título, conceitos e as referências das três primeiras citações do texto.

- **DOCUMENTOS OFICIAIS:** a) LDB 1961; b)- Lei nº5.540 de 1968; c)- Constituição Federal de 1988; d)-LDB 1996; e)- Decreto 3.860/01; f)- PNE 2001-2010) – justifica-se uma vez que as políticas públicas são determinadas por esses documentos e assumem posições e finalidades de políticas educacionais e políticas de gestão. Foram elaborados dois quadros para analisar cada documento, tendo sido postas, no primeiro, as referências negritadas que remetem aos conceitos de gestão e administração universitária, e no segundo, as referências apreendidas do conceito de administração e gestão universitária, permitindo, assim, demonstrar o movimento que perpassa entre o conceito de administração e gestão universitária.

No cotejamento teórico-metodológico dos diversos estudos referentes ao tema da gestão universitária no Brasil contemporâneo, procurar-se-á apreender, identificar e analisar, a partir da legislação educacional e dos estudos e pesquisas sobre a temática gestão universitária, os elementos indicativos dos aportes teóricos que os orientam. Assim, busca-se mapear os paradigmas, tendências e conceitos orientadores destes estudos, identificando os elementos do sistema de atividade proposto por Leontiev, os quais estão presentes nos aportes teóricos levantados, a fim de demarcar aproximações e divergências entre os conceitos de administração e gestão universitária, permitindo, assim, pensá-las a partir da teoria da atividade como campo da psicologia, novas possibilidades de estudos no campo da gestão universitária.

A exposição da tese está organizada integradamente em três capítulos.

No primeiro, **SOCIEDADE, HISTÓRIA E ADMINISTRAÇÃO ENTRE RUPTURAS E CONTINUIDADES: A CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO, O CAMPO DA EDUCAÇÃO E DA PSICOLOGIA- A TEORIA DA ATIVIDADE DE LEONTIEV**, serão trabalhados três campos que possibilitam pensar a gestão universitária brasileira sob uma nova perspectiva: o campo da administração, o campo da educação escolar e o campo da psicologia. Buscam-se, também, aproximações teórico-conceituais com vistas à compreensão da gestão universitária no Brasil.

No primeiro momento será apresentada a constituição da história do campo científico da administração, trabalhando o seu desenvolvimento histórico como campo de conhecimento e práticas voltadas às organizações. Será salientado o desenvolvimento da administração na sociedade, particularmente nas organizações, recorrendo teoricamente às principais referências como Idalberto Chiavenato (2014) e Reinaldo Oliveira Silva (2001),

renomados na área da administração, além de Octavio Iani (2000), o qual nos permite compreender o movimento histórico-social advindo da globalização que interfere diretamente na evolução das teorias administrativas.

No segundo momento, será apresentado o campo da educação, tendo como principal referência Benno Sander (1995), o qual problematiza os paradigmas multidimensionais na educação, examinando, assim, as mudanças na gestão da educação.

No terceiro momento, serão apresentadas formulações teóricas do campo da psicologia que podem contribuir com a discussão da administração, gestão e educação: os elementos teórico-históricos da teoria da atividade formulada por Leontiev (1983), considerando-se que, dentre os objetivos desta investigação, procura-se verificar a presença destes aportes nos documentos educacionais e produção bibliográfica, assim como perspectivas de novas possibilidades de se pensar a gestão universitária no Brasil contemporâneo.

Os estudos de L. S. Vygotsky, A. N. Leontiev trouxeram significativas contribuições teóricas para o estabelecimento de uma concepção materialista dialética da formação e funcionamento da mente humana. A partir de L. S. Vygotsky, principal idealizador da concepção histórico-cultural, foi agregada a contribuição teórica de A. N. Leontiev, com foco no conceito e na estrutura da atividade humana e, mais recentemente, agregou-se também a contribuição de Yrjö Engeström, com a ideia de sistemas de atividades.

O capítulo I se encerra com uma análise cujo propósito fundamental foi buscar, nas interfaces e nas fronteiras dos conhecimentos apresentados e analisados, as aproximações/tensões teórico-conceituais advindas dos três campos selecionados, Administração, Educação e Psicologia, a fim de emoldurar as referências teóricas com vistas à compreensão da Gestão Universitária no Brasil.

No segundo capítulo, **POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS: A EMERGÊNCIA E SENTIDOS DA ADMINISTRAÇÃO E DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**, será discutido como os princípios e conceitos da administração e da gestão emergem e orientam o campo da educação superior brasileira. Serão considerados, para a análise, os seguintes documentos: LDB 1961; Lei 5.540/1968, Constituição Federal de 1988, LDB 1996, o PNE 2001-2010 e o Decreto n.3860/2001, considerando-se expressões de determinadas políticas educacionais.

No terceiro capítulo, **APORTES TEÓRICOS DOS ESTUDOS E PESQUISAS ACERCA DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL APREENDIDOS EM FONTES EDITORIAIS: OS CAMINHOS, AS BUSCAS, OS ACHADOS**, será apresentada a Revista Avaliação da Educação Superior e a ANPAE – Associação Nacional de

Política e Administração da Educação, fazendo um cotejamento das produções e mapeamento dos Artigos (Revista Avaliação,2003-2013) e Pôsteres (Simpósios Nacionais da ANPAE-2007-2013) que versaram sobre gestão universitária brasileira .

Será apresentada também a análise de conteúdo do mapeamento elaborado para dialogar com as bases teóricas que aportam os estudos e pesquisas acerca da gestão universitária brasileira contemporânea, seguida das considerações finais e referências bibliográficas.

CAPÍTULO I
SOCIEDADE, HISTÓRIA E ADMINISTRAÇÃO ENTRE RUPTURAS E
CONTINUIDADES: A CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO, O
CAMPO DA EDUCAÇÃO E DA PSICOLOGIA - TEORIA DA ATIVIDADE DE
LEONTIEV

Nunca se chegou, no Brasil, a tão insignificante, estreita e elementar compreensão do problema educativo brasileiro. Nunca se pretendeu tão infantilmente encerrar a cultura nacional dentro de um regulamento. Nunca o espírito burocrático foi tão audacioso em querer sobrepor-se à própria realidade das coisas e à própria realidade das instituições.

ANÍSIO TEIXEIRA (Trecho do discurso proferido por Anísio Teixeira, em 31 de julho de 1935, na inauguração dos cursos da Universidade Pioneira do então Distrito Federal)

Reportando que o objetivo desta tese é identificar e analisar as bases teóricas que orientam cientificamente os estudos e pesquisas acerca da temática Gestão Universitária no Brasil Contemporâneo, e tendo como fontes de pesquisa documentos educacionais e produções bibliográficas registradas em um periódico/revista (Artigos) e num congresso de administração escolar (pôsteres), é necessário apreender aspectos históricos e políticos que perpassam e orientam a temática/objeto deste estudo.

Assim, neste capítulo, serão apresentados três campos científicos fundamentais para a elaboração e desenvolvimento desta tese:

a)- o campo da administração com a gênese e desenvolvimento da administração, como campo de conhecimento científico e de práticas voltadas para as organizações, social e historicamente configuradas;

b)- o campo da educação, expondo os paradigmas que orientam as concepções de gestão escolar ;

c)- o campo da psicologia, na perspectiva da teoria da atividade que pode orientar uma concepção e política de gestão universitária.

Buscou-se, no campo da administração, um aporte teórico/histórico acerca das teorias administrativas, partindo da atualidade até sua gênese. Optou-se, também, por buscar no campo da educação as concepções de gestão escolar, demonstrando como a educação se apropriou da gestão, e o que se propõem no campo da educação. E, no entrecruzamento da psicologia com a educação, foi escolhida uma abordagem desmembrada da teoria histórico

cultural em sua terceira geração, chamada teoria da atividade, que pode apontar outras possibilidades de estudos acerca da gestão universitária.

Com este propósito, no campo da administração, foram selecionadas, dentre outras obras, dois autores paradigmáticos da área da administração de empresas no Brasil: CHIAVENATO, Idalberto, com sua obra Teoria Geral da Administração -2014 e SILVA, Reinaldo Oliveira, com sua obra Teorias da Administração 2001. No campo da educação, foi escolhido Benno Sander (1995), com sua obra Gestão da Educação na América Latina (1995), por ser um autor que trabalha a administração da educação e relevância cultural, abordando os paradigmas que orientam a gestão escolar e , no campo da psicologia, Alexis Leontiev (2005), com a obra Psicologia e Pedagogia.

1.1 A CONSTITUIÇÃO E CONFIGURAÇÃO HISTÓRICA DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO: da administração contemporânea na era da informação à administração pré-moderna

Como percurso desta constituição, iniciaram-se as reflexões teóricas sobre a atualidade da administração, suas tendências e soluções emergentes, identificando os enunciados propositivos, bem como os principais problemas das teorias administrativas para, em seguida, evidenciar os traços estruturantes do desenvolvimento histórico da administração na sociedade, particularmente nas organizações.

Nesta perspectiva, faz-se referência ao sociólogo Octavio Ianni, com sua obra “TEORIAS DA GLOBALIZAÇÃO” 2000, onde são analisados os problemas e a recorrência política da globalização que atinge o mundo, para, em seguida, analisar os reflexos desta globalização no campo da administração.

1.1.1 Administração Contemporânea na Era da Informação

Nos tempos atuais, em que , na atividade administrativa a mudança e a incerteza no mundo empresarial são inevitáveis, se faz necessário dialogar acerca da globalização que, segundo Ianni (2000, p.9), “está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo”. Isto significa afirmar que se trata de uma ruptura drástica nos modos de ser, sentir, agir, pensar e fabular, interferindo, assim, na visão do mundo. Nesse sentido, no que tange à globalização, é fato que ela está presente na realidade da vida de todos, influenciando e desafiando o pensamento das pessoas e interferindo na realidade e no imaginário das mesmas.

Dialogar em torno da temática e do processo internacional da globalização pode permitir o esclarecimento acerca das condições sob as quais se formam a sociedade global em que vivemos, assim como os desafios a serem enfrentados, em especial, pelas sociedades nacionais, partindo de uma perspectiva que auxilia na interpretação do presente, releitura do passado e a imaginação do futuro.

A globalização, configurada como a noção teórico-conceitual de um território onde todos, presentes ou virtuais, se encontram relacionados e atrelados, diferenciados e antagonicos, nos leva a uma nova visão do mundo.

[...] A Terra mundializou-se de tal maneira que o globo deixou de ser uma figura astronômica para adquirir mais plenamente sua significação histórica. Daí nascem a surpresa, o encantamento e o susto. Daí a impressão de que se romperam modos de ser, sentir, agir, pensar e fabular (IANNI, 2000, p.13,14).

Nesta época da globalização, o mundo começou a ser visto e considerado de diversas maneiras, com uso de expressões metafóricas como: “aldeia global”, “fábrica global”, “terra pátria”, “nova babel”, “economia mundo” dentre outras. Metáforas estas que povoam textos científicos, filosóficos e artísticos.

Ianni (2000) analisa que a globalização entendida sob as diversas metáforas citadas anteriormente nos remete à história moderna e contemporânea, que tem sido vista como uma história de sociedades nacionais, ou Estados- Nações.

[...] Constitui em um conjunto, ou sucessão, de sistemas econômicos mundiais. Mundiais no sentido de que transcendem a localidade e a província, o feudo e a cidade, a nação e a nacionalidade, criando e recriando fronteiras, assim como fragmentando-as ou dissolvendo-as (IANNI, 2000, p.31).

Forma-se, assim, a sociedade global onde tudo que é evidentemente local, nacional e regional revela-se como global, quebrando fronteiras e gerando novos significados.

Nesse sentido, ocorre a internacionalização do capital que perde sua característica nacional e adquire uma conotação internacional com novas possibilidades de reprodução, ampliando as fronteiras nacionais. Ianni (2000) entende que, a partir desse momento, as economias das nações transformam-se em fronteiras de negócios, inversões, associações de capitais, transferências de tecnologias e outras operações, expressando a intensificação e a generalização dos movimentos e das formas de reprodução do capital em escala mundial.

À medida que ocorre a globalização do capitalismo, desenvolve-se também a sociedade global, constituindo condições e possibilidades de contratos sociais, formas de cidadania e estruturas de poder econômico e político.

No campo da administração, vivemos hoje a era da informação, caracterizada pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação, a qual surge no início da década de 1990 e permanece ativa na vida das organizações. Características como mudanças rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas são marcos reais que se fazem presentes em todas as organizações, independente de seu tamanho ou segmento, fazendo com que as mesmas revejam suas práticas de gestão para conseguirem sobreviver neste mercado acirrado e altamente competitivo.

A era da informação, que nos remete à tecnologia da informação, integrando computador, telefonia e televisão trouxe desdobramentos imprevisíveis. Conseqüentemente, a informação passou a cruzar o planeta de forma imediata e instantânea, fornecendo condições para o início da globalização da economia, chegando, assim, a uma economia mundial e global.

Chiavenato (2004) preconiza que se tornou extremamente intensa e complexa a competitividade entre as empresas. O instável mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos, em busca de novas oportunidades de investimento. O autor defende que em uma época na qual todos dispõem de uma gama de informações em tempo real, tendem a ser mais bem sucedidas as organizações que se transformam rapidamente em uma oportunidade de negócio antes que os concorrentes façam, ou seja, as organizações bem sucedidas são aquelas que utilizam seu capital intelectual de forma rápida e rentável.

Kiernan apud Chiavenato (2014) entende que os fatos já citados se justificam devido ao impacto das seguintes megatendências globais que estão quebrando velhos paradigmas:

A influência das tecnologias de informação e comunicações que, por meio da revolução digital, eliminam fronteiras políticas e organizacionais.

A globalização dos mercados, assim como da concorrência, associações, do capital financeiro e da inovação gerencial, trazendo uma nova visão cosmopolita do mercado global.

A substituição de uma economia baseada na manufatura e exploração de recursos naturais para a economia baseada no valor do conhecimento, na inovação e na informação.

A diferenciação da verdadeira economia global da economia “virtual” nas transações mundiais e nos instrumentos financeiros sintéticos.

O reequilíbrio geopolítico decorrente da nova ordem mundial.

A gradativa incapacidade dos governos nacionais em controlarem seus próprios destinos políticos e econômicos.

A convergência setorial e industrial, expandindo o “terceiro setor”.

O surgimento de formas inéditas de organização empresarial dentro de e entre empresas, com equipes interdisciplinares e não hierárquicas, com proliferação de alianças estratégicas, organizações virtuais e megaconcorrência entre alianças rivais em indústrias.

A substituição no “centro da gravidade” econômico do mundo empresarial, ou seja, de empresas multinacionais de grande porte para empresas menores, mais ágeis e mais empreendedoras.

O aumento geométrico na importância comercial, política e social do ambiente e a crescente preocupação ecológica.

A elevação exponencial na velocidade, na complexidade e na imprevisibilidade de mudança.

A administração, que atravessa um período de intensa e profunda revisão e crítica nesta era, que possui diversos desafios para a nova economia como:

- a) o conhecimento que integra a produtos e serviços;
- b) a digitalização, uma vez que a nova economia é uma economia digital;
- c) a virtualização, que transforma a informação analógica para digital;
- d) a integração/redes interligadas, ou seja, a nova economia é interligada em rede;
- e) a desintermediação que são eliminadas devido às redes digitais e ao comércio eletrônico;
- f) a convergência que na nova economia busca novas e melhores alternativas;
- g) a inovação que é a base da nova economia;
- h) o produto-consumo que reduz a percepção entre consumidores e produtores;
- i) o imediatismo que é o elemento propulsor da atividade econômica e do sucesso empresarial;
- j) a globalização âmbito em que negócios e conhecimento não conhecem fronteiras, se tornando ilimitadas.

A partir do momento em que a mudança afeta de forma intensa a administração/organizações, surgem as soluções emergentes na tentativa de acompanhar essa nova realidade. Técnicas vindas da experiência japonesa como a melhoria contínua, que é uma técnica de mudança organizacional contínua, focada nas atividades grupais que buscam a qualidade de produtos e serviços dentro de programas a longos prazos, assim como decorreria da mesma. Acontece, assim, uma expansão desta técnica, surgindo a qualidade

total que sai do âmbito operacional específico da melhoria contínua e se estende ao conceito de qualidade para toda organização, abrangendo todos os níveis organizacionais, ou seja, uma abordagem incremental que busca excelência em qualidade de produtos e processos.

Outra técnica emergente é a reengenharia que, como o próprio nome explicita, busca realizar a ação de uma nova engenharia da estrutura organizacional, reconstruindo a mesma e excluindo processos existentes, além de inserir outros completamente novos com o intuito de fazer na empresa cada vez mais com cada vez menos, tendo como componentes Pessoas, Tecnologias de Informação e Processos.

O benchmarking (aferimento), também como ferramenta de solução emergente, busca visualizar no mercado as práticas administrativas de empresas referência no mercado para realizar um processo de comparação entre as mesmas, visando identificar as oportunidades de mudanças dentro da organização. A meta, segundo Chiavenato (2004, p.588), é “definir objetivos de gestão e legitimá-los por meio de comparações externas”.

Assim, Chiavenato (2004) entende que a velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto ao ajustamento e à adaptabilidade das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios.

É esse cenário que toma-se aqui como marco para iniciar uma reflexão sobre a gênese da administração e sua influencia no que se refere ao campo da educação superior, tratando especificamente da Gestão Universitária em nosso país.

1.1.2 A Administração Contingencial

A abordagem contingencial ou escola ambiental teve o seu início nos anos 1970, prevalecendo até meados de 1990. Antecede a Era da Informação já abordada anteriormente. É uma teoria que, assim como as demais teorias administrativas, surgiu com o intuito de buscar soluções empresariais em suas respectivas épocas, analisando os modelos estruturais organizacionais com maior eficácia em organizações específicas.

Os estudos desta abordagem buscavam analisar se havia uma relação entre o modelo de gestão desenvolvido por Taylor na abordagem clássica em meados de 1900, caracterizada pela burocracia, centralização do poder, divisão de trabalho, hierarquia entre outros, com a prática administrativa desenvolvida e praticada pelas organizações nos anos de 1970 e 1990, tentando então entender como as organizações desenvolvem suas atividades, sob condições variáveis e em circunstâncias específicas afetadas pelo ambiente no qual esta inserida.

[...] pretendiam confirmar se as organizações mais eficazes seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade, etc. Os seus resultados conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes das características do ambiente externo. Não há um único melhor jeito (the best way) de organizar. Tudo depende. Essas pesquisas verificaram que as condições sob as quais as empresas trabalham são ditadas “de fora” delas, isto é, do seu ambiente (CHIAVENATO, 2014. p.408).

Após diversos estudos que serão tratados de forma sucinta posteriormente para se chegar a esta abordagem, foi possível verificar que, na organização, não há nada de absoluto, mas sim uma relatividade máxima, fazendo-se necessário analisar situações específicas da empresa junto ao ambiente em que ela atua. Assim, “o reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são fundamentais para a abordagem contingencial”.



Figura 1: A Abordagem Contingencial

Fonte: Introdução à Teoria Geral da Administração (CHIAVENATO, 2014 p.408).

Desta forma, ao observar a figura acima, é possível perceber que o modo sob o qual as empresas desenvolvem suas atividades sofre influência do ambiente externo, sendo que as contingências externas influenciam a estrutura organizacional da mesma e seus processos internos. Os resultados organizacionais surgem por meio das atividades administrativas que são realizadas conforme as características e especificidades determinadas pelo ambiente.

Para se chegar a esta abordagem contingencial, pesquisas de alguns estudiosos como Woodward, Burns e Stalker, Lawrence e Larsch, Perrow e Pesquisadores da Universidade de Aston foram de extrema relevância para esta Teoria das Contingências, e serão postas neste trabalho por meio de um quadro adaptado.

Quadro 1: Contribuições Teóricas da Abordagem Contingencial

AUTORES	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES
WOODWARD (1958)	Evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, as empresas utilizam inicialmente uma estrutura mais mecanicista e depois uma estrutura mais orgânica. O desempenho organizacional é afetado pela tecnologia utilizada. Todo ciclo de funcionamento na empresa será condicionado pela tecnologia.
BURNS E STALKER (1960)	Evidenciaram que quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização enfrenta um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças faz-se necessário ter uma estrutura orgânica.
LAWRENCE E LORSCH (1967)	Analisaram as estruturas internas em termos de diferenciação e integração.
PERROW (1976)	Deu seguimento aos primeiros estudos de Woodward sobre a variável tecnologia, identificou duas importantes dimensões da tecnologia: a) a possibilidade de analisar a tecnologia; b) a previsibilidade ou variabilidade do trabalho.
Pesquisadores da Universidade de Aston	Também deram seguimento às pesquisas de Woodward de (1958 e 1965). Os estudiosos da Universidade de Aston, concluíram que, para empresas pequenas, existe pouca necessidade de estrutura formal, porém à medida que a empresa vai evoluindo, deveria aumentar também sua formalização.

Fonte: FAGUNDES et al (2010). Evolução da Teoria da Contingência.

Esta abordagem considera as questões situacionais onde a máxima desta teoria, “tudo depende”, fica evidente com a sua evolução. Prioriza as diferenças entre as organizações ao questionar os resultados das pesquisas que tratam das abordagens clássicas e humanísticas, assim como estabelece uma melhor maneira de estruturar a organização.

Diversas pesquisas foram realizadas para seu desenvolvimento e aprimoramento, e os resultados chegaram a resposta semelhante, qual seja, não existe uma forma exclusiva e engessada para gerir as empresas, pois fatores contingenciais, especialmente os que tangem a estrutura, a tecnologia e o ambiente serão definidores da estratégia mais eficaz a ser implantada pela empresa.

1.1.3 A Administração Sistêmica

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) foi sustentada pelos estudos de Ludwig Von Bertalanffy no início da década de 1940. Vale ressaltar que esta teoria não tinha como

resultado final a solução de problemas, mas sim, como afirma Chiavenato (2014), “produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica”.

Amparada nas premissas de que sistemas existem dentro de sistemas, encadeados, fazendo parte de um sistema maior; os sistemas são abertos, se relacionando com o ambiente em que se encontram; e as funções de um sistema dependem de sua estrutura, que possui objetivos específicos, sendo possível perceber que esta teoria estuda seus sistemas de maneira global, assim como suas interdependências entre as partes.

A TGS aplicada às organizações é chamada de Teoria de Sistemas e é o foco desta tese, que trabalha a gestão das universidades brasileiras. Sendo assim, sempre que se fizer referência a esta teoria, será com o enfoque da abordagem de sistemas aplicado às organizações, visando explicar que um sistema se baseia numa consciência de inter-relação e interdependência entre o ambiente interno e externo, ou seja, uma organização não é um conjunto de elementos separados, mas sim um sistema específico e organizado de forma global.

Segundo Silva (2001, p.352), na perspectiva da TGS, um sistema é concebido como “um conjunto de elementos interativos e relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo”. Uma organização pode e deve ser considerada como um sistema organizacional.

As organizações de negócios são sistemas constituídos por indivíduos em constante interação com o ambiente, consumidores ou clientes externos, concorrentes, colaboradores, fornecedores, entre outras entidades envolvidas. Esses sistemas se inter-relacionam, buscando um trabalho conjunto para atingir determinados objetivos. Desse modo, tanto as organizações como as pessoas ou grupos envolvidos têm seus objetivos específicos a serem atingidos.

O objetivo dessa teoria aplicada às organizações é o de criar um ambiente específico para auxiliar os gestores nas suas tomadas de decisões, propiciando revelações gerais em particular.

Quanto aos tipos de sistemas, Chiavenato (2014) afirma que possui várias tipologias de sistema para classificá-los quanto à sua constituição e quanto à sua estrutura, descritas a seguir:

1- Quanto à sua constituição, os sistemas podem ser físicos (hardware) ou abstratos (Software), interligando-se no interior das organizações, uma vez que possuem uma relação de dependência em seu funcionamento.

2- Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados (aqueles que não interagem com o ambiente e não possuem intercâmbio com o mesmo e, sendo assim, não afetam e conseqüentemente não são afetados pelo ambiente) ou abertos (que se relacionam com o

ambiente, influenciam e são influenciados por meio de entradas e saídas nas organizações, se adaptando em um processo contínuo de aprendizagem). Nesta pesquisa, é considerado apenas o sistema aberto, uma vez que a organização se encaixa como um sistema aberto.

Daniel Katz e Robert Kahn, 1974, pesquisadores atuantes na Universidade de Michigan, acreditaram e defenderam a Teoria dos Sistemas Abertos e a eficácia de sua aplicação nas empresas. Defenderam também que, para a sobrevivência de uma organização, ela deve manter constantes interações com o ambiente no qual está inserida. Segue-se a representação gráfica clássica da TGS.

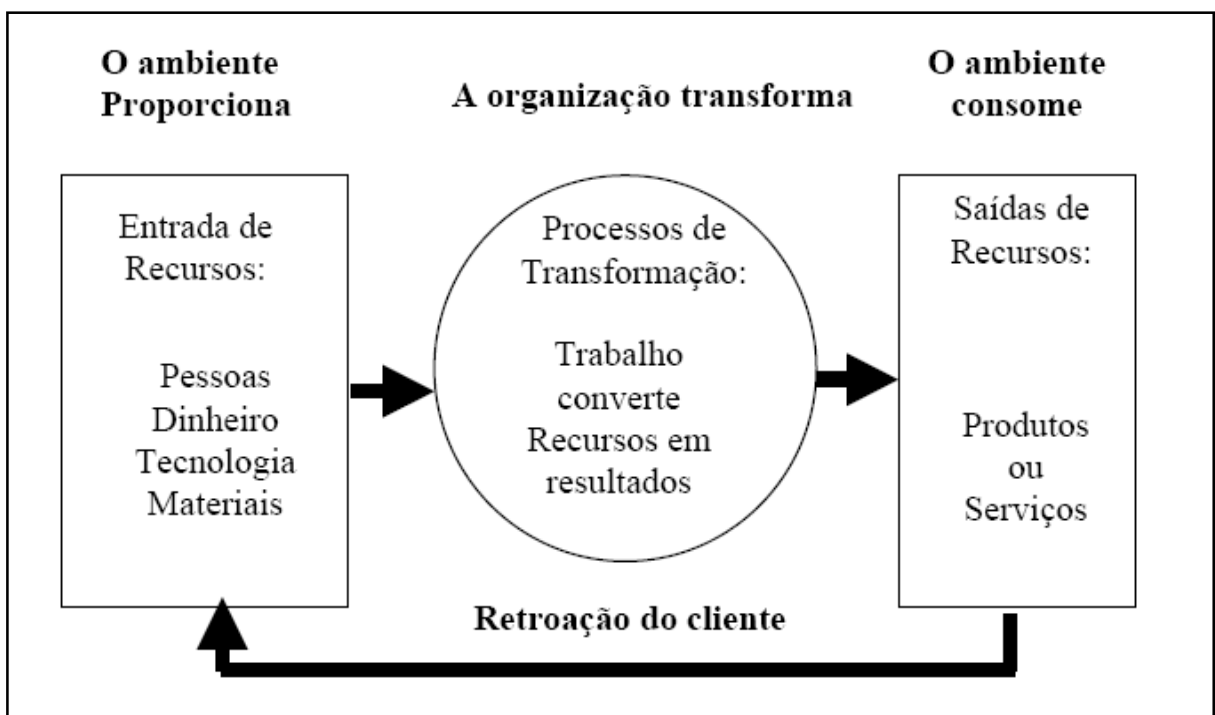


Figura 2: Componentes de um sistema segundo a Teoria dos Sistemas Abertos

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2014).

A organização como sistema aberto mantém uma interação constante com o ambiente em que ela atua, como é mostrado na figura 2. A empresa recebe insumos do ambiente em que esta inserida, transforma (processa) esses insumos, a energia recebida do ambiente, em produtos acabados, reorganizando suas entradas para, em seguida, exportar por meio das saídas os resultados deste processo ao meio ambiente. Este ciclo se repete continuamente (importação, transformação e saída), em um processo de realimentação.

A Teoria de Sistemas ofereceu uma perspectiva teórica para analisar, avaliar e transformar as organizações quanto aos seus modelos de gestão, com ênfase na necessidade de interação dos subsistemas, contrapondo-se ao entendimento da organização como sistema

fechado e burocrático, trazendo o entendimento da organização como sistema aberto, interativo e eficaz.

1.1.4 A Administração Estruturalista

A abordagem estruturalista veio como um desdobramento da administração burocrática e uma aproximação da teoria das relações humanas por volta da década de 1950. Chiavenato (2014, p.61) afirma que “A Teoria Estruturalista pretende ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx”, teorias estas que serão abordadas no decorrer deste trabalho.

Nesse contexto, inicia-se uma perspectiva que ultrapassa os limites organizacionais, de acordo com os quais as organizações são consideradas sistemas abertos em constante interação com o ambiente externo assim como as demais organizações.

Nesta abordagem, é defendido pelos pesquisadores já citados que vivemos em uma sociedade organizacional, em uma mútua relação de dependência com as mesmas. Assim, o homem passa a depender das organizações desde o seu nascimento até seu falecimento, tornando-se parte integrante das organizações.

Até a incorporação do behaviorismo a suas teorias, a administração apresentava um modelo de gestão cujo caráter era complemento e incremento, quando comparado aos modelos anteriores. Bernardi (2007) entende que, de maneira geral, os pressupostos centrais envolvidos pelos paradigmas aceitos com a divisão do trabalho, o reducionismo e o mecanicismo permaneciam e eram reincorporados ao desenvolvimento das teorias administrativas até então estudadas.

Nesse sentido, a administração científica foi um marco fundamental de transição para a escola clássica e, conseqüentemente, as pesquisas de Elton Mayo (1932) Apud Chiavenato (2014) tiveram o papel de promover a transição da escola clássica para a escola das relações humanas, chegando ao estruturalismo que passa a ser uma nova perspectiva na área da administração.

Outra questão relevante na Teoria Estruturalista da Administração é o enfoque do Homem Organizacional, que mesmo desempenha vários papéis em distintas organizações, ou seja, está inserido em várias organizações ao mesmo tempo, devido a suas habilidades e personalidade. Nas organizações modernas, este homem organizacional necessita ser flexível para saber lidar com a realidade de cada empresa, tolerante às frustrações uma vez que há uma

probabilidade de se frustrar em determinada organização a qual não corresponde suas expectativas e deve ser capaz de contemporizar as recompensas e o desejo constante de realização pessoal.

Segundo Silva (2001), novas projeções foram lançadas às organizações com o trabalho do sociólogo Amitai Etzioni 1976. Ao julgar insatisfatórias as correntes até então conhecidas, Etzioni trabalhou uma síntese denominando-a de estruturalismo. Esse estudo foi realizado de forma ampla e integral, considerando-se todos os fatores que pudessem interferir de forma interna e externa nas organizações, comparando-os e analisando-os de maneira global.

Essa abordagem apreende e reconhece que os fenômenos referentes à organização se interligam, interpenetram e, conseqüentemente, interagem de modo que qualquer alteração ou interferência em uma parte da organização afetará de algum modo, suas demais partes comprometendo seu funcionamento de forma global. Essa é a primeira abordagem que enfoca a organização como sistema aberto, ou seja, valoriza a interação entre instituições humanas e o ambiente em que elas estão inseridas. Bernardi (2007), assim define a estrutura:

[...] um todo que se compõe de elementos que o formam, uma organização produtiva e social e uma inter-relação entre os elementos, desenhando-se, a partir disso, os pressupostos do Estruturalismo. Os estudos desta escola concentram-se na racionalidade como um equilíbrio entre meios e fins, no poder da burocracia na organização e na impessoalidade organizacional (BERNARDI, 2007. p.30).

Os estudos de Etzioni (1976) contribuíram para desenvolver uma “tipologia de organização”, examinando de que maneira o envolvimento individual com uma determinada empresa e a relação de poder nela estabelecida se relaciona para explicitar o consentimento do poder entre os envolvidos: “o consentimento está relacionado ao significado de poder e à orientação do indivíduo” (Silva, 2001, p.284).

Etzioni (1976) caracterizou três formas de poder como ferramentas da atividade prática de administração: o poder coercitivo – focado nas sanções físicas; o poder remunerativo – focado nos recursos econômicos; o poder normativo – focado nas recompensas simbólicas.

De acordo com o Bernardi (2007), essas ferramentas de controle se fazem importantes para que a organização pudesse apresentar e fixar junto aos indivíduos o comportamento administrativo necessário. Assim, essa teoria fornece um modelo de empresa como uma estrutura em inter-relação com o ambiente em que atua, onde a possível relação de harmonia natural, inserida na escola clássica e mantida nas relações humanas, é relativa, pois há poder, burocracia e conflitos.

1.1.5 O Enfoque Comportamental na Administração

A escola comportamentalista teve início em 1957. Ela surgiu como um desmembramento da Teoria das Relações Humanas. A expectativa era a de valorizar e fortalecer o enfoque do comportamento do indivíduo nas teorias organizacionais. Para os estudiosos desta escola, o ponto crucial em uma organização é o sistema social. E isso ocorre devido ao fato de que:

Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”. (MAXIMIANO, 2006, p. 149-150)

Essa perspectiva, ao contrário da escola das relações humanas e, ao mesmo tempo, complementando-a, acredita na abordagem social da empresa, pois entende que a atividade prática do trabalho e a produção estejam interligadas às condições de trabalho. Entretanto, não considera que a única forma de se atingir a eficiência e a produtividade sejam pela via da satisfação do trabalho.

Silva (2001) assevera que a teoria comportamental centrou-se no valor do comportamento do indivíduo. Essa escola critica os princípios rígidos da teoria clássica, mas também o “modelo máquina” da escola burocrática.

O comportamento individual das pessoas é o fundamento da teoria comportamental da administração (ou teoria behaviorista da administração). Ela busca investigar a motivação humana para definir estilos de administração e caracterizar as organizações como sistemas sociais cooperativos e de decisões. As ciências comportamentais, mais especificamente a psicologia organizacional, tiveram forte influência sobre essa abordagem.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 392), “para opor-se ao subjetivismo predominante na psicologia de sua época, Watson fundou o behaviorismo”. Ele introduziu na psicologia a objetividade científica, cuja base é a comprovação experimental. Tendo como foco central o indivíduo, o behaviorismo estuda seu comportamento: a aprendizagem, o estímulo e as reações de resposta, os hábitos etc. Ele o faz por meio de manifestações verificadas em laboratório experimental, não por meio de conceitos subjetivos.

Com o behaviorismo, as teorias da administração passaram a ter um propósito, pois valorizaram o comportamento do indivíduo. As normas e regras descritivas das teorias anteriores ao behaviorismo deram lugar aos estudos do comportamento humano. De acordo

com Chiavenato (2003, p.328), essa teoria foi iniciada por Hebert Alexander Simon, e teve sua continuidade com Chester Barnad, Douglas McGregor, Rensis Linkert, Chris Argyris. Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland, os quais são referências citadas no campo de estudo da motivação humana.

As organizações são formadas por pessoas. O behaviorismo entende ser fundamental estudar o comportamento individual das pessoas e, dessa forma, compreender o comportamento organizacional. Essa escola considera que a compreensão do comportamento organizacional é extremamente importante. Desse modo, explicar como as pessoas se comportam auxilia no entendimento da motivação humana. Assim, de acordo com os autores behavioristas, o administrador deve conhecer as necessidades humanas, de modo a melhor compreender o desempenho das pessoas para que possa utilizar sua motivação para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2003, p.329)

Maslow (1908-1970) foi um importante estudioso da motivação humana. Ele criou a teoria da motivação, que classifica as necessidades humanas sistematizadas em níveis hierárquicos de importância e influência.

Para demonstrar sua teoria, ele criou a chamada Pirâmide das necessidades humanas. Segundo Maslow 1954, um indivíduo estará motivado e conseguirá passar de um nível para outro mais elevado quando conseguir suprir sua necessidade ou nível atual. Quer dizer, o ser humano, antes de buscar resolver suas necessidades de nível mais elevado, tende a realizar antes suas necessidades primárias (mais baixas na pirâmide). A representação gráfica comum dessas necessidades pode ser observada na Figura 3:

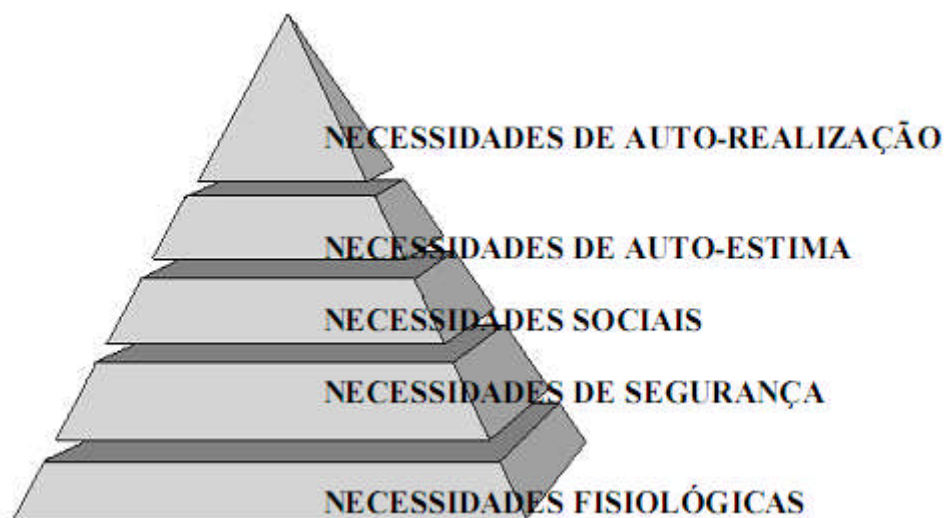


Figura 3: Pirâmide das Necessidades Humanas segundo MASLOW (1954).

Fonte: MASLOW (1954, p.96 apud MAXIMIANO, 1997, p. 271).

De acordo com este autor, nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Isso porque, quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. No entanto, quando a necessidade de nível inferior deixa de ser atendida, ela volta a predominar no comportamento, o que ocasiona tensão no organismo. Cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação e toda necessidade está ligada ao estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Por isso, seu efeito sobre o organismo é sempre global e nunca ocorre de forma isolada.

Qualquer comportamento motivado serve de canal pelo qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente. Qualquer possibilidade e/ou frustração de determinadas necessidades passa a ser uma ameaça psicológica que, por sua vez, produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

Chiavenato (2003) destaca que inúmeros trabalhos relativos a essa teoria não conseguiram obter comprovação científica e alguns chegaram até mesmo a invalidá-la. Contudo, a Teoria de Maslow é considerada por Chiavenato (2003) como suficientemente bem estruturada, de modo a oferecer ao administrador um esquema orientador útil para a sua atuação.

Herzberg (1959) apud Silva (2001) foi outro estudioso que se dedicou à compreensão da motivação para explicar o comportamento humano, porém, diferentemente do que foi proposto por Maslow, encaminhou seu estudo para a motivação em situação de trabalho. O comportamento das pessoas é controlado por dois fatores: os insatisfatores (que causam a insatisfação/higiênicos) e os satisfatores (que causam a satisfação/motivacionais). Para motivar os colaboradores a desempenhar bem suas atividades na empresa, não é suficiente a ausência de insatisfatores, é necessário que os satisfatores estejam claramente presentes.

As necessidades, de acordo com essa teoria, são classificadas em duas modalidades: as de satisfação no trabalho e as de motivação. A satisfação no trabalho relaciona-se com as condições e circunstâncias em que o trabalho é desenvolvido, o que engloba a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas, os salários, os benefícios etc. As necessidades de motivação se relacionam diretamente com a tarefa e o trabalho, o desenvolvimento do potencial humano e a realização de aspirações individuais, liberdade, criatividade e inovação. Para Aguiar (1992), a Teoria de Herzberg 1959 transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização. O quadro 2, apresentado a seguir, sintetiza os fatores que afetam o indivíduo na organização.

Quadro 2: Fatores higiênicos e fatores motivadores, segundo HERZBERG.

A proposta de Herzberg sobre os fatores higiênicos e motivacionais	
Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos) extrínsecos	Fatores que geram satisfação (Motivadores) Intrínsecos
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com supervisor e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração da companhia	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Barçante (1998) e Hering (1996).

Nesse sentido, é possível apreender do quadro 2 que os fatores higiênicos estão relacionados às condições físicas dispostas ao empregado em seu ambiente de trabalho, e os mesmos evitam que os empregados fiquem desmotivados, ou seja, previnem a insatisfação. E os fatores motivadores estão ligados ao conteúdo do cargo, ou seja, às atividades e tarefas relacionadas ao cargo e sua execução que proporcionam a motivação.

A Teoria da Cooperação, que estuda a autoridade e a liderança para interpretar as organizações, foi criada por Chester Barnad (1979), pensador behaviorista. De acordo com ele, para atingirem resultados, as pessoas não desenvolvem suas atividades organizacionais isoladamente, mas exercem a interação com outras pessoas. As organizações surgem a partir da participação e da cooperação entre as pessoas. Desse modo, os administradores precisam criar e manter um sistema de esforços cooperativos dentro da organização, de modo a criar condições que incentivem a coordenação de atividades organizadas.

Outra teoria neste enfoque comportamental de extrema relevância é a Teoria das Decisões, criada por March e Simon (1967), de acordo com a qual a organização é considerada um sistema de atividades que exige continuamente inúmeras decisões. Desse modo, as pessoas participam de forma ativa, racional e conscientemente, tomando decisões individuais em relação ao comportamento. Nesse sentido, a organização se apresenta carregada de decisões e ações. Para os referidos autores, os empregados tomam duas decisões: a primeira é a de “fazer parte da organização – ou deixar a organização”; a segunda é de “produzir ou recusar-se a produzir na escala exigida pela hierarquia da organização” (March; Simon apud Ma 2004, p. 50).

Em relação à abordagem comportamentalista, pode-se afirmar que ela repercute na organização e implica um modelo empresarial que passa a se organizar com um novo perfil de gestor. Ele deve ser um líder cujo papel seja despertar o potencial de cada colaborador da

instituição, transformando-a em oficina de trabalho onde todos cooperam, aprendem e ensinam constantemente.

As questões da motivação humana devem preocupar um gestor que se fundamenta nessa teoria (Teoria das Decisões). Para que possa dirigir adequadamente a organização por meio das motivações das pessoas, ele deve conhecer os mecanismos motivacionais. Os colaboradores são tomadores de decisões a todo instante, com base nas informações que recebem constantemente de seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes e opiniões em circunstâncias, uma vez que a organização é vista como um sistema de decisões.

Douglas McGregor (1906-1964) foi um estudioso que trouxe uma visão mais global em relação à motivação. Ele aprofundou-se nas teorias sobre o comportamento humano e criou as denominadas Teoria X e Teoria Y. A Teoria Y foi criada em oposição ao que foi formulado por Taylor, cuja teoria será tratada ainda neste capítulo. McGregor (1957) apud Chiavenato (2014) demonstrou uma visão mais moderna do comportamento das pessoas, pois reconhecia as dificuldades que ocorrem nas relações interpessoais no ambiente de trabalho e as variáveis que atuam no comportamento e na satisfação das necessidades individuais.

Para ter sucesso, a administração deveria encorajar o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo. Em contrapartida, a Teoria X, defende o isolamento para evitar que o comportamento humano prejudique a produtividade. Ela é considerada tradicional e mecanicista, além de considerar que o ser humano é, por natureza, avesso ao trabalho. Desse modo, tal teoria propõe um estilo de liderança diretiva e um baixo nível de participação, visto que considera que os trabalhadores não se engajam na luta pelos objetivos da empresa e devem atuar a partir de uma disciplina rígida e da supervisão direta. Esses aspectos a aproximam da Abordagem Clássica.

1.1.6 Administração das Relações Humanas

Iniciada nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX, a Administração das Relações Humanas é uma vertente teórica cujo caráter de oposição à escola clássica decorre da crítica feita às teorias da época, apontando a insuficiência de seu foco na tarefa (Taylor), na estrutura, (Fayol) e na burocracia e ou autoridade (Weber).

A fim de superar os princípios rígidos e mecanicistas da teoria clássica, a vertente teórica da administração das relações humanas destaca a necessidade de humanizar e democratizar a administração. O ser humano, inserido em seu contexto social, deve ser o principal enfoque da organização em suas atividades administrativas. Nesse sentido, além da

humanização e democratização, é importante destacar que, para o desenvolvimento dessa vertente, foi necessário que as ciências humanas também se desenvolvessem, em especial as áreas da sociologia e da psicologia, visto que tais áreas exerceram grande influência intelectual em meio aos estudiosos na organização industrial.

Os estudos de Elton Mayo (1880-1949) serviram de base e princípios para essa escola. Silva (2001) descreve que experimentos realizados por Mayo, conhecidos como experiência de Hawthorne¹ (1927) e que demonstraram que a motivação e o comportamento dos trabalhadores são afetados por suas atitudes e necessidades. Esses estudos também revelaram que há uma relação estreita e complexa entre a produção e a eficiência (Silva, 2001).

O objeto da administração foi ampliado pelos estudos de Elton Mayo, em que a organização e colaborador, mesmo possuindo objetivos específicos distintos, precisam atingir seus objetivos de “conciliar” e “harmonizar” os conflitos que surgirem. Assim, se buscou a chamada abordagem social da empresa, na qual se busca a harmonia, o controle e a satisfação entre os envolvidos na organização, ou seja, a correlação da atividade prática, da produtividade e das condições específicas de trabalho, de modo a conferir relevância ao ser humano e suas motivações.

O impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada levou ao esmagamento do homem e, de acordo com Chiavenato (2014), a teoria de Mayo preocupou-se exatamente com esse problema. O autor entende que o sentimento espontâneo de cooperação humana sofreu desgaste pelo progresso industrial. Ele defende, então, os seguintes pontos de vista:

- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal, em que a produção é influenciada pelas normas do grupo;
- O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social;
- A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e se comunicar, com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo pessoal;

¹ Elton Mayo (1880-1949) nasceu na Austrália, foi o principal protagonista da Escola das Relações Humanas, responsável pela experiência de Hawthorne, em que realizou quatro pesquisas voltadas ao comportamento humano no trabalho. O primeiro estudo foi realizado na Filadélfia em uma fábrica de tecidos onde Mayo concluiu que os funcionários se mostravam tristes e deprimidos por consequência da fadiga, estabelecendo então períodos de descanso no decorrer do dia de trabalho. O segundo estudo, na fábrica de Hawthorne, tratava do relacionamento das pessoas no trabalho, constatando que, em uma relação harmoniosa, o colaborador é capaz de aumentar significativamente sua produção. No terceiro estudo, que se realizou em três indústrias metalúrgicas, constatou-se que o colaborador, ao receber treinamento fundamentado na paciência, atenção e no controle emocional, valorizava sua reputação reduzindo então o alto índice de absentismo. O quarto e último estudo foi realizado em uma fábrica de aviões onde os líderes incitavam a solidariedade com os demais colaboradores, despertando então o espírito de equipe.

- A pessoa humana é motivada pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”, de receber adequada comunicação;

- A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos primários da sociedade e, dessa forma, a fábrica surge como uma nova unidade social capaz de proporcionar um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos.

A Escola das Relações Humanas é um modelo que, de acordo com Bernardi (2007), possui como base a organização informal e o comportamento grupal. Ela se é dirigida ao comportamento do ser humano e às suas relações informais na organização, de modo a que os valores sociais e grupais são inseridos para atingir objetivos organizacionais. Entretanto, ela é criticada por aqueles que consideram que o problema da empresa é a lucratividade e não os aspectos sociais. Estes, segundo esses opositores, não são problemas empresariais, pois essa preocupação social, quando presente dentro da empresa, aumenta os custos e reduz sua lucratividade. Isso tornaria a abordagem das relações humanas algo impraticável e fora da realidade.

1.1.7 A Administração Burocrática

A administração conta, em seu desenvolvimento histórico, com um dos mais importantes cientistas que colaborou para que as teorias administrativas evoluíssem: Max Weber (1864-1920). Esse sociólogo, economista e historiador, apontou que as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.

A palavra burocracia, idealizada por Jean Claude Marie Vicent, surgiu a partir do francês *bureau* (escritório) e do grego *kratia* (poder); ela aparece no século XVII, com o avanço dos organismos administrativos (Chiavenato, 2003). Porém, foi no final do Século XIX que essa expressão passou a ser estudada no meio gerencial com maior profundidade, quando Talcott Parsons (1973) buscou a inspiração para a nova teoria da organização nas obras de Max Weber.

No início do Século XX, mais precisamente em 1940, na Europa, surgiu a chamada Administração Burocrática, como alternativa às teorias existentes naquela época com o objetivo de buscar a racionalidade técnica, em que se buscava projetar e construir um sistema administrativo que expandisse a produtividade com base no estudo exato dos tipos de relacionamento humano.

As relações entre mecanização e organização foram objeto de estudo de Max Weber, que se interessou pelo processo de organização como parte do contexto social mais amplo. Ele compreende as organizações a partir do papel que elas assumem de acordo com o seu contexto histórico. Devido a isso, a forma burocrática de organização foi entendida por ele como a manifestação do processo mais amplo de racionalização na sociedade, em que se destacam as relações entre meios e fins (Morgan, 1996, p.354-355).

A burocracia é descrita por Weber (1987) como um sistema de administração em que a hierarquia, a disciplina rígida e a reverência à autoridade são entendidas como “um tipo de dominação legal”. Os funcionários são vistos pelo sistema como uma categoria inferior e desqualificada que devem se submeter e acatar os objetivos organizacionais. Coibindo a insubordinação da ordem, tais princípios administrativos reforçam a separação entre trabalho braçal e intelectual. Case (1996) aponta que essa análise negativa foi realizada à luz de grandes mudanças ambientais em que as instituições em geral tinham como exigência a tomada de decisão rápida e o gerenciamento transparente.

De acordo com Chiavenato (2003), Max Weber foi o primeiro a analisar e sistematizar os princípios administrativos com base em princípios da sociologia, da ciência, da política e do direito, em que realizou abstrações descritivas e sintetizou pontos comuns à maioria das empresas.

Ferreira, Reis e Pereira (1997) apontam que o modelo burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para as organizações complexas. Weber definiu o sistema burocrático como um sistema impessoal, definido por regras e normas pré-estabelecidas, no qual as pessoas são colocadas em segundo plano ou são desconsideradas. De acordo com Kwasnicka (1995), a administração burocrática, ao valorizar a competência profissional, tem como objetivo que as pessoas desempenhem tarefas de acordo com padrões esperados. A esse respeito, Case (1996) complementa que a administração burocrática visa simplificar a tarefa ao máximo para facilitar a substituição da pessoa ou o seu remanejamento no interior do sistema.

Chiavenato (2003) aponta que o modelo burocrático possui as seguintes características: estruturação hierárquica, racionalidade no papel desempenhado pelo indivíduo dentro da estrutura e existência de normas reguladoras das relações dentro das unidades produtivas.

A definição clara e específica de deveres e responsabilidades de cada pessoa ocorre por meio da divisão das atividades em áreas especializadas. Os cargos são definidos de modo a delimitar as áreas de competência que não podem ser desrespeitadas em nenhuma hipótese. No caso de situações excepcionais, deve-se recorrer ao órgão imediatamente superior.

Estabelece-se, assim, a divisão do trabalho e a estruturação hierárquica de diferentes departamentos de forma racional e impessoal. Nesse caso, a aceitação da autoridade deve ocorrer por meio do reconhecimento da racionalidade e da excelência nos serviços prestados, ela não está ligada ao plano pessoal. Isto é, no conjunto do sistema, a autoridade é compreendida como algo necessário.

Desse modo, para que haja a constância do funcionamento organizacional e o maior rendimento possível, é preciso instituir um conjunto de normas e regras gerais e racionais de controle. Nesse sentido, em razão das obrigações, responsabilidades e autoridade daqueles que exercem as atividades necessárias para o cargo, somente o regulamento é lembrado e, não raras vezes, a pessoa fica esquecida.

Weber (1987) combinou o enfoque sociológico com as ideias e princípios de Taylor e, assim, estudou a organização como parte de um contexto social, em que sofre as influências das mudanças sociais, econômicas e religiosas da época. Seu objetivo era identificar características comuns que aceitassem a tipologização. Dessa forma, ele identificou três tipos de sociedade, aos quais corresponderiam três tipos de autoridade:

1-Autoridade Tradicional: aquela em que predominam as características patriarcais e patrimonialistas - sociedade medieval (família, clã). A autoridade, nesse caso, provém da tradição e dos costumes; nela, o poder de alguns é aceito pelas pessoas em razão da crença no passado, na justiça e na virtude do modo tradicional de agir, bem como no *status* conferido pela herança ou sucessão;

2-Autoridade Carismática: aquela em que há o predomínio das características místicas e personalísticas e a autoridade é conferida pela capacidade de arrebatamento de uma personalidade sobre outras. O líder carismático possui qualidades extraordinárias que causam devoção e legitimam sua autoridade;

3-Autoridade Racional, legal ou burocrática: aquela em que predominam as normas impessoais e a racionalidade na escolha dos meios e dos fins. A autoridade se legitima em razão da aceitação, pelo grupo, do conjunto de preceitos e normas dos quais deriva o comando.

De acordo com Weber (apud Chiavenato, 2003, p.259), cada tipo de sociedade está relacionado a um tipo de autoridade existente, e todas têm como base o carisma, a tradição e a autoridade legal, racional ou burocrática. Nesse sentido, o autor distinguiu o entendimento de autoridade e de poder. “Poder implica potencial para exercer influência sobre as outras pessoas” enquanto “autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido”.

Por meio de suas formulações, Weber teologizou a sociedade e contribuiu para a evolução dos modelos de gestão. Os administradores tiveram uma maior compreensão do modelo de gestão por meio da relação estabelecida entre tipo de autoridade e tipo de sociedade. Desse modo, eles puderam adotar aquele modelo de gestão que lhes possibilitasse obter maior eficácia. As organizações passaram, então, a se basear nas características do processo de gestão weberiano, entre as quais se destacam as seguintes:

- 1- divisão do trabalho: atividades desmembradas em tarefas;
- 2- hierarquia de autoridade: posições formando uma hierarquia estruturadora da organização;
- 3- racionalidade: integrantes da organização são selecionados com base na qualificação técnica;
- 4- regras e padrões: decisões gerenciais guiadas por regras, disciplina e controle, relacionados à conduta dos deveres oficiais;
- 5- compromisso profissional: os colaboradores realizam suas atividades tendo salários fixos e não como donos dos negócios que administram;
- 6- registros escritos: registro detalhado das transações da organização como base para a continuidade organizacional e com o propósito de alcançar uniformidade de ação;
- 7- impessoalidade: as regras e os procedimentos são aplicados de modo uniforme e imparcial.

A condução das organizações à máxima eficiência é o que objetivam os pressupostos weberianos. Entretanto, sua disfuncionalidade foi constatada ao longo da história. O termo burocracia adquiriu um sentido pejorativo de ineficiência organizacional, que foi ocasionado pelas anomalias de funcionamento do modelo original. Tais anomalias ocorreram porque os elementos humanos ocupantes de cargos operacionais, bem como gerenciais, na prática, não atingiram a máxima eficiência preconizada pelos pressupostos weberianos.

A burocracia está bastante presente nas organizações e se manifesta, em seus diversos segmentos, com um excesso de formalismo, normas e rotinas. Tais normas e procedimentos devem ser cumpridos, pelos envolvidos no processo, para que haja eficiência. As organizações modernas não conseguem abandonar o conjunto de características proposto por WEBER no que se refere à burocracia, pois, apesar das críticas reveladas pelo excesso de formalismo desta abordagem, suas regras acabam se revelando indispensáveis para o funcionamento das organizações da atualidade.

1.1.8 A Administração Científica: divisão, hierarquização, padronização.

A passagem para o século XX é considerada como marco do movimento da administração científica. Naquele período, a área da administração sofreu um grande avanço. Esse avanço foi ocasionado pelo surgimento e crescimento das indústrias, que requereram novos métodos e modelos na administração.

O engenheiro Frederick Taylor (1856-1915), americano nascido na Pensilvânia, descendente da família Quaker, foi o responsável pela formulação da primeira teoria da administração. Teve uma educação rigorosa e disciplinada, estudou as línguas francesa e alemã. Sua carreira teve início no aprendizado como operário em uma pequena metalúrgica e, após alguns anos atuando nessa pequena empresa, ele quis melhorar sua vida profissional e atuou em outras empresas. De operário, passou a engenheiro. O surgimento da Teoria da Administração Científica está atrelado à preocupação maior de Taylor (1911), que era o aumento da produtividade e da eficiência no campo operacional, por meio da racionalização do trabalho operário. Para investigar essa possibilidade, ele utilizou e aplicou métodos científicos.

A chamada Escola da Administração Científica foi constituída a partir dos estudos e pesquisas de Taylor (1911). As tarefas realizadas como atividades operacionais, que os operários desenvolvem nas fábricas, constituem o centro dessa teoria. Essa concepção veio revolucionar² o pensamento administrativo. Para conseguir desenvolver o aumento da produtividade com maior proveito do tempo, Taylor (1911) estabeleceu padrões de atividades. Realizou um estudo aprofundado dos tempos e dos movimentos. O treinamento do operário para que ele desempenhasse, de forma regular, seu trabalho, com maior proveito do tempo em função do aumento da produtividade é fruto desse estudo do autor que, além disso, procurou adaptar as necessidades de patrão e empregados, assegurando a prosperidade entre eles.

O trabalho teórico de Taylor (1911) pode ser dividido em duas fases. Na primeira, analisou das atividades desenvolvidas individualmente pelo operário dentro da fábrica, investigando todos os movimentos e processos, com o intuito aperfeiçoar o trabalho de modo a reduzir ao máximo os movimentos e os processos. O fruto desse estudo é a especificação das técnicas de racionalização do trabalho do operário. Taylor (1911) concluiu, após a análise do

² Nessa primeira fase, a Revolução industrial se desenvolveu em quatro etapas: 1 - mecanização da indústria, devido à criação das máquinas de fiar, tear hidráulico e mecânico e da agricultura que substituíram a força do trabalho humano e animal; 2 - aplicação da força motriz à indústria, utilizando o vapor nas máquinas industriais e transformando as oficinas em fábricas; 3 - o desenvolvimento do sistema fabril, provocando o fim da atividade do artesão com sua oficina, que cedeu espaço para as fábricas e operários; 4 - o espetacular aceleração dos transportes e das comunicações como a navegação a vapor, as hélices, a primeira estrada de ferro, o telégrafo elétrico, o selo postal e o telefone. Na segunda fase, aconteceu a segunda Revolução Industrial, causada pelo processo de fabricação do aço, pelo aperfeiçoamento do dínamo e pela invenção do motor de combustão interna.

modo de trabalho dos operários, que aquele trabalhador mais produtivo se sente desmotivado ao perceber que sua remuneração é a mesma de outro colega cujo ritmo de produção é menor. Desse modo, ele passa a não produzir de acordo com sua capacidade máxima. Para que isso não ocorresse, o autor percebeu que era necessária a criação de novas formas de remuneração de remuneração para que o operário não deixasse de produzir de acordo com sua capacidade máxima.

Em seu livro *Shop Management*, Taylor (apud Chiavenato, 2003, p. 55) apontou as conclusões a que chegou após o referido estudo sobre o ritmo de trabalho dos operários:

- 1- o objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção;
- 2- para realizar tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris;
- 3- os empregados devem ser cientificamente selecionados e colocados em seus postos com condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas;
- 4- os empregados devem ser cientificamente treinados com vistas a aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida;
- 5- a administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre os trabalhadores, para garantir a permanência desse ambiente psicológico.

Ao aprofundar esses estudos, na chamada segunda fase, Taylor (1911) chegou à conclusão de que “a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa como um todo” (Chiavenato, 2003 p.55).

O estudo dos tempos e movimentos permitiu que o autor chegasse à racionalização do trabalho dos operários. Isto é, para melhorar a eficiência dos funcionários, os movimentos inúteis deveriam ser eliminados e, em seu lugar, deveriam ser criados outros mais eficazes. Para tanto, cada empregado deveria ser treinado na função específica de sua atividade, com vistas à melhoria de sua eficiência.

Desse modo, a divisão do trabalho, a especialização do operário, a definição e o estabelecimento de cargos e tarefas, do incentivo salarial e de prêmios foram estabelecidos pela Administração Científica. Com a implementação de tais medidas, acreditava-se que a condição física de trabalho seria melhorada e os métodos e equipamentos seriam padronizados. Os princípios básicos da Administração Científica de Taylor podem ser assim descritos, segundo Chiavenato (2003, p.64):

1- Princípio do planejamento: por meio dos métodos científicos substituiu-se o improviso pela ciência, através do planejamento do método do trabalho;

2- Princípio do preparo: norteia a escolha científica dos trabalhadores de acordo com suas capacidades/competências, preparando-os e treinando-os para produzir mais e melhor. Também as máquinas e equipamentos de produção devem ser preparados e deve ocorrer o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais;

3- Princípio de controle: norteia o comando das atividades de trabalho para se certificar que está sendo realizado conforme as normas estabelecidas e o plano previsto;

4- Princípio da execução: serve para distribuir as funções e as responsabilidades, a fim de que a execução do trabalho seja disciplinada.

Ao mesmo tempo em que a Administração Científica era desenvolvida por Taylor, nos Estados Unidos, Henri Fayol (1841-1925) criava, na França, a chamada Teoria Clássica da Administração. Fayol nasceu em Constantinopla, em uma estrutura familiar burguesa e realizou seus estudos no Liceu de Lion, na França. Graduou-se como engenheiro de minas e trabalhou em sua teoria em que estudou a estrutura da organização. Fayol visava proporcionar o aumento na eficiência da organização por meio da definição dos vários níveis de responsabilidades. Os preceitos gerais propostos, do mesmo modo como os princípios de Taylor (1911), fazem parte da prática administrativa contemporânea.

Antes dos estudos de Fayol (1916), considerava-se que o problema da prática da administração localizava-se nas indústrias e usinas, encarregadas da produtividade. Esse autor considerou a totalidade da empresa ao apontar que a administração deve passar do nível operacional da oficina para o nível da direção geral. Contribuiu para a administração ao estabelecer que um processo administrativo complexo pode e deve ser separado em áreas interdependentes de responsabilidades ou de funções. Os princípios gerais da administração que Fayol (1916) apontou em seus estudos foram:

1- Divisão do trabalho: especialização do trabalho, tanto das tarefas quanto dos operários com vistas a ampliar a competência;

2- Autoridade e responsabilidade: definição da autoridade como “o direito de dar ordens e o poder para a exata obediência”; autoridade entendida responsabilidade com todo o corpo estrutural da empresa. A responsabilidade vem como resultado da autoridade, tendo como sentido a prestação de contas;

3- Disciplina: consiste no fato de o funcionário direcionar seu comportamento de acordo com regras estabelecidas pela organização, ocorrendo assim o esforço comum dos trabalhadores de maneira ordenada;

4- Unidade de comando: o colaborador recebe ordens de um único chefe para evitar conflitos;

5- Unidade de direção: a organização deve se mover em direção a um objetivo comum;

6- Subordinação do interesse individual ao interesse geral: os interesses de uma pessoa não devem prevalecer sobre os interesses organizacionais em geral;

7- Remuneração do pessoal: remuneração justa ao trabalho executado; previsão de recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras;

8- Centralização: liderança natural, na qual a centralização era como “a diminuição da importância do papel do subordinado”, enquanto a descentralização era a elevação dessa importância;

9- Cadeia escalar: linha de autoridade, quantidade de autoridade correspondente à posição hierárquica;

10- Ordem: alocação corretamente dos recursos, de forma a se alcançar a diminuição de perdas de materiais e de tempo e a otimização da mão de obra;

11- Equidade: prática da justiça e do carinho dentro da organização na intenção de obter-se a fidelidade dos colaboradores;

12- Estabilidade do pessoal no cargo: a retenção dos trabalhadores mais produtivos deve ter alta prioridade da administração;

13- Iniciativa: encorajamento da iniciativa do colaborador;

14- Espírito de equipe: cuja ênfase recai na harmonia e boa vontade geral entre os empregados, aspectos entendidos como forças da organização.

Desse modo, é possível identificar que Fayol (1916) deu enfoque aos problemas de interesse da administração geral da empresa, independente de sua natureza, tipo ou finalidade. Se por um lado, Taylor (1911) procurou resolver os problemas administrativos elevando-os do posto de trabalho do executor para o nível intermediário da gerência e apontou o operário como foco inicial para acelerar a produtividade da empresa industrial, Fayol (1916) trabalhou na via inversa e começou pelos dirigentes.

De acordo com Silva (2001, p.153), “o fayolismo e o taylorismo se apresentam como duas soluções para um mesmo problema: o da força humana”. Assim, os dois sistemas apresentam pequenas diferenças, pois um interessava-se pelas condições técnicas do trabalho e o outro, pela administração da empresa, organizando o resultado de observações experimentais e psicológicas. Dessa forma, um autor completa o trabalho do outro, validando

e melhorando ambos os enfoques. A representação gráfica, apresentada a seguir, traz uma comparação entre essas duas escolas.

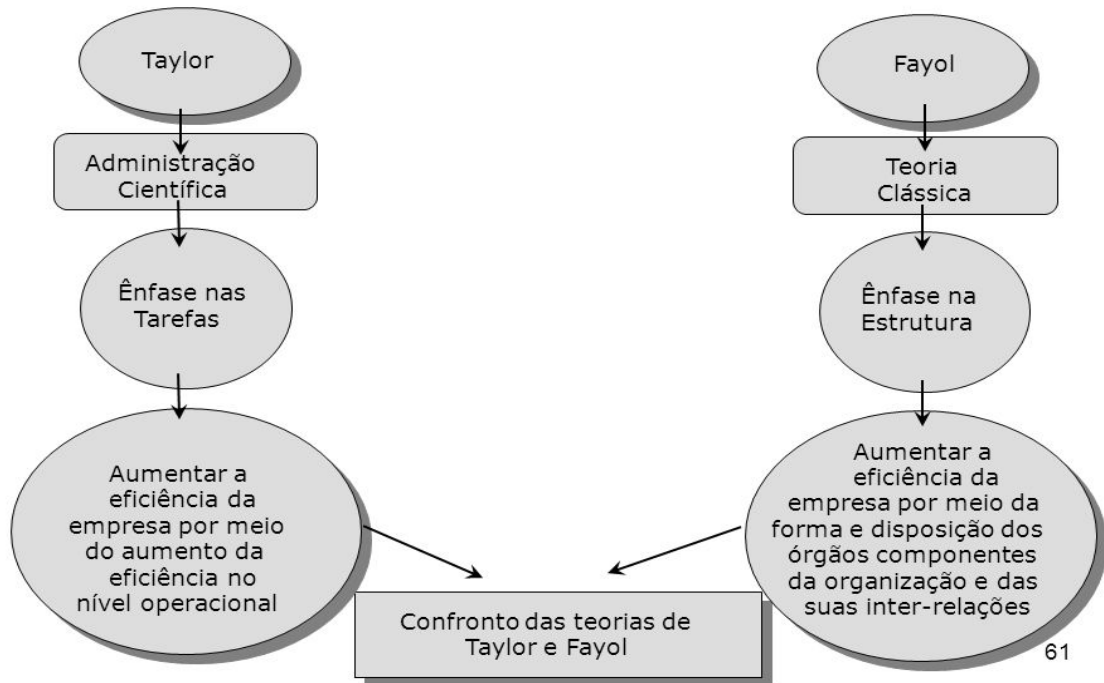


Figura 4: Confronto das Teorias de Taylor e Fayol.

Fonte: CHIAVENATO, 2003, p.91.

Carvalho (2005) explica que a chamada administração científica surgiu para atender à necessidade de racionalização do processo de trabalho que, com o avanço da industrialização, foi aprofundado e diversificado. Se antes o trabalhador dominava a totalidade do processo de manufatura, após a industrialização, a ciência nas ações do trabalho e as divisões de tarefas mudou a ação de produção, que se adaptou a uma nova estrutura, que separou, principalmente, o planejamento e a execução. Assim, houve a consolidação da separação entre o trabalho intelectual e o manual, fato que deu origem à figura do gerente e à organização racional dos processos produtivos. Então, de acordo com Braverman (1987, p. 103), “todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto”.

É importante destacar que Taylor e Fayol criaram princípios que ultrapassaram o âmbito das fábricas e serviram de estrutura para diversas dimensões da vida social, atuando nas formas institucionais de gestão e organização. Os seus estudos e pesquisas complementaram-se e possibilitaram o entendimento de que o sucesso das indústrias se encontrava no problema do pessoal que ali trabalhava e em sua administração.

1.1.9 Administração Pré-Moderna

A evolução científica da atividade administrativa é recente na história da humanidade. Entretanto, ela sempre esteve presente como atividade prática, considerada arte e realizada nas organizações, independente do tipo, da classe ou do tamanho de organização. Conforme aponta Silva (2001), a administração é uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie, de todos os povos, em todos os tempos históricos. O autor observa que os grandes líderes na história da humanidade foram administradores, pois administraram países, coordenaram explorações, dirigiram guerras e geriram os esforços de outros homens.

Assim, se pode verificar que a administração foi fundamental para impulsionar o crescimento das nações, porém reconstituir sua história é um exercício de difícil execução, pois os registros dessa atividade, quando existem, são confusos e remotos.

Acredita-se que a administração está ligada a civilizações muito antigas, iniciando-se na Suméria por volta de 5000 anos atrás, onde foram encontrados os documentos escritos mais antigos que tinham como finalidade registrar o controle administrativo. Os sumérios construíram uma “sociedade de irrigação”, constituída por pequenas comunidades autossuficientes interligadas, nas quais os sacerdotes reis coordenavam os esforços dos envolvidos e sua atitude foi motivada pelo excesso de água. Os sumerianos começaram a exercer a arte de administrar quando tiveram necessidade de melhorar a forma de solucionar seus problemas práticos.

Os sacerdotes sumérios arrecadavam e administravam grandes volumes de bens e valores. Eles prestavam contas de sua administração ao sumo sacerdote, o qual realizava uma prática que se configurava como fiscalização administrativa. De acordo com Silva (2001, p.87), essas práticas tiveram significativa importância porque “o desenvolvimento sumério foi seguido de perto pela ascensão do Egito, com suas estruturas arquitetônicas, seus escritos e seu governo, no que se refere à evolução administrativa”.

Para que atingissem os seus objetivos, os egípcios tiveram que desenvolver ações administrativas que potencializassem os esforços dos trabalhadores que construíram suas obras arquitetônicas, entre elas estão as pirâmides. A construção da pirâmide de Quéops, por exemplo, durou cerca de 20 anos e envolveu mais de cem mil trabalhadores. Ademais, era necessário gerir e solucionar problemas como transporte e alojamento para os trabalhadores. Desse modo, é possível perceber que, naquela época, já se realizavam práticas administrativas como planejamento, organização, direção e controle.

Na dominação dos sumérios pelos babilônios, cerca de 2000 a.C, também se pode verificar a utilização de muitas práticas administrativas como, por exemplo, quando se

estabeleceu o “Código de Hamurabi”, uma representação de um pensamento administrativo que vigorou de 2000 a 1700 a.C. Esse código foi elaborado para se atingir o objetivo de fazer com que as cidades se unissem, de modo a promover a paz e estabelecer uma legislação.

No reinado de Hamurabi, rei da Babilônia, as cidades ao longo do vale foram obrigadas a se unir para manter a paz e estabelecer uma legislação para abranger a propriedade pessoal, rural, o comércio, os negócios, a família e o trabalho. Estas leis vieram a se chamar “Código de Hamurabi”. (SILVA, 2001, p. 88)

Outra civilização que também está entre aqueles que desenvolveram os primórdios da administração é a civilização chinesa que, há mais de três mil anos, já contava com a noção de algumas práticas administrativas, quais sejam: planejamento, direção, organização e controle. De acordo com Silva (2001), eles possuíam conceitos administrativos que se assemelham ao tom administrativo contemporâneo, isto é, já se utilizavam de organização, cooperação, funções, procedimentos visando à eficiência, além de várias técnicas de controle.

Uma grande manifestação na arte de administrar pode ser verificada na criação da administração democrática de governo, idealizada pela Grécia Antiga. Foi a partir da arte democrática grega que surgiu o método científico. A esse respeito, Silva (2001) nos informa que os gregos perceberam o princípio de que para se obtivesse a produção máxima era necessário que houvesse o “uso dos métodos uniformes, com ritmo estipulado e algo mais”. Esse princípio se explicita claramente nos estudos de Frederick W. Taylor 1903, Frank B. Gilbreth 1910, Henri Fayol 1916, entre outros estudiosos das teorias administrativas.

Com a criação do Império Romano, a junção de povos e territórios se fez por meio de formas eficientes de organização e controle. Nesse contexto, as práticas de administração evoluíram por meio da aprendizagem com os erros e acertos. É importante observar que em Roma ocorreu a primeira experiência mundial de organização de um império verdadeiramente grande.

Uma herança do Império Romano que permanece até a contemporaneidade é a Igreja Católica. Ela é a organização formal mais eficiente e antiga da civilização ocidental. Sua eficiência remete a questões organizacionais importantes em função das novas doutrinas que surgiam e da disseminação da crença cristã. Seus dirigentes perceberam a importância de se criar critérios mais objetivos para gerir as doutrinas e a conduta das atividades cristãs e, para isso, foram criadas normas e regras.

O resultado desse trabalho foi uma grande organização religiosa com centralização de poder, sob a responsabilidade do papa. O comportamento das pessoas foi influenciado durante séculos, pois a igreja católica exerceu sua força de atração de objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas e espalhou-se pelo mundo.

Na evolução histórica da administração, do mesmo modo que a igreja católica romana, as organizações militares também tiveram seu papel de destaque. Elas evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e com a adoção de princípios e práticas administrativas que ainda se verificam em empresas da atualidade, tais como: a unidade de comando, que estabelece que cada subordinado deve ter um superior somente; princípios de organização, planejamento e controle centralizados, em paralelo com operações descentralizadas; princípio de direção. As teorias administrativas tiveram a contribuição de todos esses princípios desenvolvidos na organização militar romana.

Com o passar dos anos, o desenvolvimento tecnológico não parou de crescer e foi se aprimorando cada vez mais. Arar o solo, produzir armas e tecer representam a evolução nos meios de trabalho e, desse modo, cada nova forma criada para modernizar os meios de trabalho representa a evolução tecnológica. Porém, o marco histórico principal de desenvolvimento da tecnologia é a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra. Ela consistiu um conjunto de mudanças tecnológicas com grande impacto no processo de produção que envolveu os aspectos econômico e social.

No final do século XVIII e início do século XIX, o fenômeno da Revolução Industrial trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, que levaram ao surgimento da empresa e da moderna administração. Essa revolução teve como base a substituição da mão de obra humana pelo trabalho da máquina, fato que ocasionou profundas transformações na vida das pessoas e das empresas.

O núcleo da Revolução Industrial foi o surgimento do motor a vapor que representou uma nova fonte de energia. Ele passou a fornecer uma energia mais barata e eficiente e revolucionou a indústria e o comércio. Essa mudança foi muito importante porque essa nova fonte de energia reduziu de forma significativa os custos de produção e, conseqüentemente, os preços dos produtos, fato que possibilitou a ampliação dos mercados.

Em decorrência disso e do fato de que a expansão dos mercados requeria mais trabalhadores, maior número de máquinas e um nível maior de produção, para manter resultados positivos constantes, as indústrias tiveram a necessidade maior de administração e organização. Desse modo, a máquina a vapor, criada por James Watt (1736-1819), provocou grande transformação na formulação do trabalho e modificou a estrutura social e comercial, ocasionando mudanças na sociedade, na política e na economia.

A Revolução Industrial passou por duas fases. A primeira, entre 1780 até meados de 1860, cuja principal fonte de energia foi o carvão e a principal matéria-prima foi o ferro³. A segunda fase da Revolução Industrial,⁴ que corresponde ao período de 1860 a 1914, foi marcada pelas mudanças ocasionadas pelo uso da eletricidade e dos derivados do petróleo como novas fontes de energia e do aço como a nova matéria-prima.

Nesse contexto, a moderna administração teve origem para atender às novas necessidades que surgiram causadas por alguns fatores principais: 1 – o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, fato que exigiu uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação; 2 – a necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas para fazer frente à concorrência e à competição no mercado. Desse modo, a junção das necessidades e das condições históricas propiciou que a administração científica surgisse.

1.2 A CONFIGURAÇÃO DO CAMPO DA EDUCAÇÃO COMO PARADIGMA INTERDISCIPLINAR

Na perspectiva de ampliar a constituição e configuração do campo da administração, será explorado outro campo de suma importância para o desenvolvimento desta pesquisa, o campo da educação, foco na superior. Nesse sentido, buscam-se as contribuições de Benno Sander (1995), autor renomado no campo da administração da educação para fazer uma análise que permite demonstrar o movimento da administração conforme a evolução de suas teorias administrativas no contexto histórico e sua relação no campo da educação, por meio dos paradigmas interdisciplinares que buscam auxiliar com respostas organizacionais e administrativas eficientes, eficazes, efetivas e relevantes às demandas e necessidades contemporâneas na área da educação.

A Gestão da Educação na contemporaneidade passa por grandes desafios a serem pensados, construídos e reconstruídos no que se refere ao conhecimento científico. Assim como na evolução das teorias administrativas, onde, cada período histórico prevaleceu no

³ Nessa primeira fase, a Revolução industrial se desenvolveu em quatro etapas: 1- mecanização da indústria devido à criação das máquinas de fiar, tear hidráulico e mecânico e da agricultura que substituíram a força do trabalho humano e animal; 2- aplicação da força motriz à indústria, utilizando o vapor nas máquinas industriais e transformando as oficinas em fábricas; 3 - o desenvolvimento do sistema fabril, provocando o fim da atividade do artesão com sua oficina, que cedeu espaço para as fábricas e operários; 4 – o espetacular aceleração dos transportes e das comunicações como a navegação a vapor, as hélices, a primeira estrada de ferro, o telégrafo elétrico, o selo postal e o telefone.

⁴ Nessa segunda fase, acontece a segunda Revolução Industrial causada pelo processo de fabricação do aço, o aperfeiçoamento do dínamo e a invenção do motor de combustão interna.

mundo organizacional um aporte teórico que buscava responder os anseios das organizações e suas necessidades específicas de cada época, essas teorias administrativas também entraram para o ambiente escolar, assim como nas empresas configurando então, seu modo de organização com suas políticas, filosofias e perspectivas educacionais.

Sander (1995) entende que devido a expansão e complexidade dos sistemas educacionais na sociedade moderna, é preciso repensar e reconstruir a gestão da educação. Enuncia um paradigma denominado de interdisciplinar, e novas questões a se pensar chamadas de paradigma multidimensional de Administração da Educação, fundamentada na desconstrução e reconstrução dos conhecimentos acumulados historicamente. A partir da história das teorias administrativas e sua presença na educação, é possível apontar quatro construções conceituais: administração eficiente, administração eficaz, administração efetiva e administração relevante.

Ao refletir acerca das Teorias Administrativas já abordadas, e sua relação com a escola, é possível perceber que a partir da Revolução Industrial no Sec. XX, onde surgiram as primeiras teorias administrativas na escola clássica, trabalhadas por Taylor e Fayol, as mesmas também se fizeram presentes assim como nas indústrias, também nas escolas, apontadas por Sander como paradigma da administração eficiente.

A busca pela maior eficiência nas teorias de Taylor e Fayol ligada à produtividade econômica e material, racionalista, sem considerar o elemento humano, são perceptíveis nas indústrias assim como nas escolas com suas políticas educacionais. As escolas e universidades ancoram suas práticas conforme os princípios gerais de organização e gestão consolidados na revolução industrial. Eficiência (do latim *efficientia*, ação, força, virtude de produzir) onde a supremacia é a produtividade.

Frigotto (1984), em seus estudos, analisou a repercussão da administração científica na escola, onde é possível perceber que a atividade do docente passou a ser a execução na sala de aula de planos previamente formulados, com conteúdos selecionados e organizados sequencialmente e critérios de avaliação pré-definidos. Com a divisão dos alunos em salas, instituiu-se a seriação do espaço, do tempo e dos saberes.

Como também aborda Barroso (2000), a classe, antes um agrupamento de alunos, foi se transformando progressivamente num padrão de organização. Esse padrão serviu para departamentalizar a tarefa dos professores, divisão do seu percurso escolar e medição da progressão dos alunos.

Nesse sentido, a relação que vai se construindo entre administração científica e educação, a organização escolar e pedagógica passa a ser fomentada nos princípios da divisão

do trabalho desenvolvidos por Taylor e Fayol. Os currículos são ajustados por uma organização sistemática, rígida e fragmentada das áreas de conteúdo, tanto na seleção dos temas/assuntos quanto no sequenciamento dos mesmos, evidenciando-se cada vez mais a reprodução mecânica de atividades padronizadas visando chegar a uma igualdade de respostas e padronização dos procedimentos.

Na perspectiva de Sander (1995), a educação e eficiência se dão pela lógica econômica distanciando do elemento humano e da natureza política da prática educacional. É preciso repensar a eficiência tendo a ética como princípio e exigências pedagógicas do sistema educacional na sociedade moderna.

Na Administração eficaz ao refletir acerca das teorias administrativas, a mesma corresponde a abordagem comportamentalista no movimento das relações humanas na primeira metade do Séc.XX em oposição a escola clássica. A eficácia (do latim *efficax*, eficaz, que tem o poder de produzir o efeito desejado), é o quesito que revela a capacidade administrativa para alcançar os objetivos esperados.

No que se refere à educação, a eficácia busca a consecução dos objetivos educacionais, estando vinculadas aos aspectos pedagógicos das escolas, universidades e sistemas de ensino. Sander (1995) aponta que a mesma é concebida como critério de desempenho pedagógico, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar os fins e objetivos da prática educacional.

Essa administração eficaz repercute na escola implicando um modelo com um novo perfil de gestor. O gestor necessita ser um líder educacional, que saiba despertar o potencial de cada agente da escola, transformando a escola em oficina de trabalho onde todos cooperam, aprendem e ensinam constantemente.

O gestor desta administração eficaz preocupa-se com as questões relacionadas a motivação humana e, conseqüentemente, precisa conhecer os mecanismos motivacionais para que possa dirigir adequadamente a escola por meio das motivações das pessoas, que são o organismo vivo da instituição.

Seguindo aos paradigmas, a administração efetiva corresponde a um conjunto de teorias administrativas contemporâneas entre os anos de 1970 e 1990, em especial à teoria da contingência. As empresas, assim como as escolas, são vistas como sistema aberto e adaptativo, analisando sempre o ambiente externo. A efetividade (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar), demonstra a capacidade administrativa em satisfazer as demandas da comunidade externa, e esta ligada à responsabilidade social onde a gestão presta contas em função da comunidade.

A administração efetiva busca atender os objetivos sociais. Para isso, é imprescindível o envolvimento da comunidade, por meio da gestão participativa, onde a participação da comunidade atuante faz com que maior seja a efetividade da gestão. Assim, a gestão participativa potencializa abrir as instituições educacionais e adaptá-las conforme as necessidades e desejos da comunidade na qual esta inserida.

Encerrando o ciclo do paradigma multidimensional na perspectiva de Sander (1995), tem-se a administração relevante, que ao analisarmos as teorias administrativas, corresponde às novas abordagens da administração a partir da era da informação, iniciada a partir de 1990 até os dias de hoje. Com características cruciais, a administração relevante se volta para as características culturais, prevalecendo a ética, priorizando o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida tanto no trabalho como na educação e sociedade.

Relevância (do verbo latino *relevare*, levantar, salientar, valorizar), é o que busca avaliar o desempenho administrativo. Conforme Sander (1995), em termos de importância, significação, pertinência e valor. Na gestão escolar, avaliam-se os significados e conseqüências de sua atuação junto a sociedade para melhorar o desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e sociedade. Isso se dá por meio da gestão democrática e participativa, que fomenta a qualidade de vida humana coletiva na escola e sociedade.

Pensar na gestão escolar a partir destes paradigmas é de extrema importância para esta pesquisa uma vez que os mesmos demonstram o movimento e a relação das teorias administrativas e a gestão da educação, permite também mostrar a realidade em que se encontram as instituições de ensino na atualidade e as novas perspectivas para as mesmas. Em continuidade deste trabalho, será apresentado outro campo, o da psicologia que permitirá pensar juntamente com o campo da administração e da educação novas possibilidades para a gestão universitária no Brasil.

1.3 ENTRE A TEORIA HISTÓRICO-CULTURAL E A TEORIA DA ATIVIDADE

A Teoria da Atividade teve sua origem baseada na Teoria Histórico-Cultural, elaboradas pelos psicólogos russos A. N. Leontiev e por L. S. Vygotsky, respectivamente. Sua origem ocorreu no contexto político e cultural da segunda década do século XX, na Rússia pós-revolucionária. S. L. Rubistein e A. R. Luria, juntamente com Vygotsky, estudaram o desenvolvimento da mente humana com base no materialismo dialético. Entretanto, a utilização da categoria teórica da atividade foi realizada, inicialmente, por Vygotsky (1983), como escreveu Leontiev (1992): “a ideia da análise da atividade como método na psicologia científica do homem foi formulada nos primeiros trabalhos de L. S. Vygotsky” (1983, p.82).

Em seus estudos, Libâneo (2004) pontua que o conceito de atividade presente na teoria histórico-cultural está relacionado à tradição da filosofia marxista. A principal forma de mediação nas relações que os sujeitos estabelecem com o mundo objetivo é a atividade e sua maior expressão é o trabalho.

Para que o indivíduo se aproprie ativamente da experiência sociocultural, se faz necessário que haja a mediação cultural no processo do conhecimento. Dessa forma, o desenvolvimento do pensamento teórico sofre transformações qualitativas na medida em que a atividade de ensino propicia a apropriação da cultura e o desenvolvimento do pensamento humano. É junto aos respectivos hábitos e capacidades que se constitui o desenvolvimento do pensamento teórico, pois:

[...] os homens, ao desenvolverem sua produção material e seu intercâmbio material, transformam também, com esta sua realidade, seu pensar e os produtos de seu pensar. Não é a consciência que determina a vida, mas a vida que determina a consciência. (MARX; ENGELS, 1991, p.37)

Em seus estudos sobre o desenvolvimento da mente humana, Vygotsky (1983) preocupou-se em trabalhar e restaurar o conceito da consciência. Isso porque, para ele, “a construção da consciência acontece de fora para dentro por meio da relação com os outros” (Vygotsky, 1983 apud Kozulin, 2002. p.113). De acordo com Vygotsky (1983), a atividade é geradora da consciência humana, pois quando socialmente significativa, a atividade pode servir como princípio explanatório em relação à consciência humana e ser um gerador de consciência humana.

Assim, na teoria de Vygotsky (1983), temos a concepção de ser humano materialista dialética, na qual ele é um ser ativo, prático, social e histórico, que se constitui objetiva e subjetivamente na atividade prática (práxis). Desse modo, o conceito de atividade humana, fundamental na teoria de Vygotsky (1983), é essencial no processo de mediação, outro princípio explicativo importante em sua teoria.

O autor explica que a atividade humana compreende dois tipos básicos: 1) externa, prática, material, social; 2) interna, subjetiva, psicológica (mental), individual. A atividade mental é uma subjetivação da atividade externa, isto é, a atividade mental se constitui como reprodução mediada da atividade externa. Vygotsky (2000) explica que:

[...] qualquer função psicológica superior foi externa – significa que ela foi social; antes de se tornar função, ela foi uma relação social entre duas pessoas. Meios de influência sobre si – inicialmente meio de influência sobre os outros e dos outros sobre a personalidade (VYGOTSKY, 2000, p.24-25).

O ser humano nasce dotado de funções psicológicas inferiores (naturais); por meio da atividade, em relações sociais com os outros e com a mediação cultural é que surgem as funções psicológicas superiores (culturais). Assim, o desenvolvimento psicológico humano ocorre a partir da influência da sociedade sob a mediação da cultura. O processo de interiorização das ferramentas culturais ocorre na interação com os outros, em contextos demarcados social e historicamente. E é por meio da interiorização (internalização) que a atividade coletiva é convertida em atividade individual. Desse modo, é na atividade e a partir das influências dos outros que o ser humano se constitui psicologicamente.

O mecanismo do comportamento social e o mecanismo da consciência são os mesmos [...] estamos cientes de nós mesmos por estarmos cientes dos outros, e da mesma maneira como conhecemos os outros; e assim é porque nós, em relação a nós mesmos, estamos na mesma posição em que os outros estão em relação a nós. (VYGOTSKY, 1979.p.29-30)

A relação mediada entre os seres humanos e a sociedade é explicada por Vygotsky (1979) como sendo aquela em que é necessária a presença dos seguintes elementos: o sujeito ativo, que pode ser um indivíduo, um grupo ou subgrupo de indivíduos; o objeto, para o qual se dirige a atividade do sujeito, que é também o material sobre o qual, e com o qual o sujeito realiza suas ações; os artefatos mediadores ou ferramentas/objetos (materiais); o contexto da atividade, no qual o sujeito se encontra em interações contínuas com outras pessoas. Essa relação mediada pode ser representada pelo esquema:



Figura 5: Relação mediada do Sujeito Humano com o Objeto

Fonte: (DANIELS, 2003, p.114).

De acordo com Engeström (2002), a explicação da relação mediada entre sujeito e objeto foi uma formulação teórica desenvolvida pela primeira geração da teoria da atividade, que tem Vygotsky (1983) como seu principal representante. Engestrom (2002) afirma que, apesar de ser essa uma explicação centrada na ideia de mediação, ela apresenta uma limitação ao analisar o indivíduo sem considerar todo o contexto no qual está inserido.

O aprofundamento da explicação da teoria da atividade vai surgir na segunda geração. Leontiev (1983) é seu principal representante. Nela é concebida uma explicação mais aprofundada e que tem como objetivo superar aquilo que foi considerado como uma restrição da teoria de Vygotsky (1983), ou seja, da primeira geração. Leontiev (1983), em seus trabalhos acerca dos problemas do desenvolvimento do psiquismo humano, afirmou:

Este enfoque encontrou sua expressão na concepção da atividade psíquica como uma forma peculiar de atividade, como um produto e um derivado da vida material, da vida externa, que se transforma [...] na atividade da consciência; aqui se vai a explicação como tarefa central de investigar a própria estrutura da atividade e sua interiorização (LEONTIEV, 1983 p.105).

A fim de identificar e explicar os elementos da estrutura da atividade, Leontiev 1983 elaborou as seguintes teses:

- 1- a atividade humana é de dois tipos, externa e interna, mas a estrutura de ambas é comum;
- 2- o desenvolvimento da consciência vincula-se estreitamente com a produção social de um sistema de significados verbais e, também, com a produção concomitante de sentidos pessoais;
- 3- a consciência humana se desenvolve por um processo mediado pela comunicação dos indivíduos com outras pessoas.

A estrutura da atividade humana é composta pelos seguintes elementos: necessidade, motivo, objetivo, ações, operações, condições. Desse modo, é a partir de uma necessidade que a atividade surge; o motivo é estimulado pela necessidade; visando resolver ou satisfazer a necessidade, o motivo dirige-se a um objeto.

Este objeto da atividade ou motivo da necessidade, por sua vez, é atingido por meio das ações, que se dão em determinadas condições concretas e por meio de várias operações. Então “a atividade correspondente a um motivo, ação correspondente a um objetivo, e operação dependente de condições” (Kozulin, 2002, p.131). Leontiev define a atividade humana como um conjunto de processos:

[...] aqueles processos que, realizando as relações do homem com o mundo, satisfazem uma necessidade especial correspondente a ele. [...] Por atividade, designamos os processos psicologicamente caracterizados por aquilo a que o processo como um todo se dirige (i. e. objeto), coincidindo sempre com o objetivo que estimula o sujeito a executar essa atividade, isto é motivo. (LEONTIEV, 1992. p.68)

Inúmeros sistemas de atividades compõem a sociedade e o sujeito participa das atividades sociais. Ele tem seu desenvolvimento psicológico estreitamente ligado numa relação de dependência ao lugar que ele ocupa concretamente no sistema de relações. É pelo modo que o sujeito participa das relações sociais, que ele realiza uma determinada atividade, de modo a se apropriar das capacidades sociais. Estas, por sua vez, são objetivadas em forma de instrumentos que são necessários para a realização dessa atividade.

As capacidades sociais, às quais os sujeitos se apropriam, estão condensadas na cultura, nos objetos culturais, materiais e mentais, social e historicamente produzidos para atender às necessidades humanas, que surgiram durante o desenvolvimento histórico da humanidade.

O ser humano, de acordo com Leontiev (2004), no processo de sua vida em sociedade, realiza diferentes tipos concretos de atividade. O que distingue uma atividade de outra é seu objeto. Isto é, cada atividade tem um objeto específico a ela. Só esse objeto é capaz de atender à necessidade ligada a determinada atividade. Desse modo, o autor afirma que:

A principal coisa que distingue uma atividade da outra, porém, é a diferença de seus objetos. É exatamente o objeto de uma atividade que lhe dá uma direção determinada. De acordo com a terminologia que propus, o objeto de uma atividade é seu verdadeiro motivo (LEONTIEV, 2004,p.62).

Leontiev (1992) explica que a transformação de um objeto em sua forma objetiva para sua forma subjetiva ocorre na atividade. A atividade humana surge em um contexto social, jamais fora dele. Tal atividade depende do lugar que o indivíduo ocupa na sociedade e das condições em que ele vive.

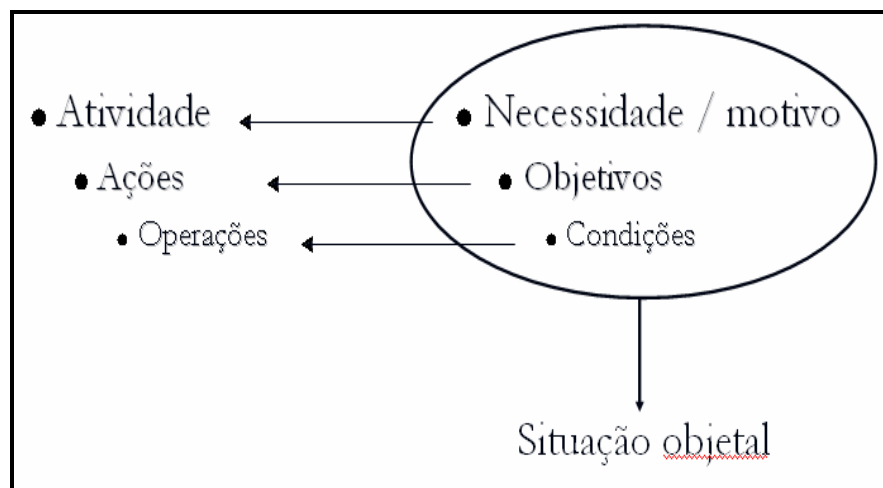


Figura 6: Representação da Estrutura da Atividade Humana

Fonte: Pontelo e Moreira, 2007. Disponível em www.senept.cefetmg.br.

1.3.1 A Teoria da Atividade

Considerada como um novo estágio no desenvolvimento da escola histórico-cultural, a teoria psicológica da atividade constitui-se como uma explicação teórica da atividade e da consciência humana. Tal explicação se fundamenta na filosofia materialista dialética da atividade e da consciência. O conceito de atividade humana é central, tanto para Vygotsky (1983) quanto para Leontiev (1983), e a atividade psicológica é um tipo particular da atividade humana.

Engeström (1997), ao realizar análise acerca do desenvolvimento da teoria da atividade, identifica três gerações que, em seu entendimento, representam três momentos distintos. O primeiro momento é marcado pela formulação teórica de Vygotsky (1983) e pelo surgimento do conceito de mediação. Por meio desse conceito, o autor explicou que, para se relacionar com o mundo que a cerca e tudo o que ele contém, a pessoa necessita de ferramentas mediadoras. Tais ferramentas são de dois tipos: técnicas e culturais (ou semióticas). As ferramentas técnicas funcionam como mediadores externos, orientados para ações práticas com objetos no mundo material. As ferramentas semióticas funcionam como mediadoras das ações internas, dos processos mentais.

Leontiev (1992), na segunda geração da teoria da atividade, acrescentou sua contribuição aos estudos de Vygotsky (1983). Explicar a estrutura da atividade humana foi o objetivo de Leontiev (1992) em seus estudos. Ele verificou a existência da atividade externa e da atividade interna (psicológica) que possuem a mesma estrutura, embora sejam distintas entre si.

A continuidade dos estudos da teoria da atividade foi objeto de estudo de Engeström (1997) que, como dissemos, situa-se na terceira geração dessa teoria. Ele procurou dar continuidade à proposta inicial de Vygotsky (1983) para explicar a ação mediada do sujeito em relações sociais. Para tanto, ele apresentou o conceito de Sistemas de Atividade que se influenciam reciprocamente, formando uma rede de sistemas. O autor teve como objetivo explicar que uma rede de Sistema de Atividades se interconecta com um ou mais sistemas. Por esse motivo, ele compreendeu a necessidade de analisar a atividade humana tanto de forma interna quanto nas interações e interdependências que se estabelecem entre os sistemas de atividade (Engeström, 2002 apud Carelli, 2003).

O desenvolvimento e a ampliação da teoria da atividade produziram como resultado a ampliação do triângulo vygotskyano básico, em que foi dada ênfase à ideia central de que é necessário identificar todos os seus elementos e a relação dinâmica entre eles para

compreender a ação humana. A comunidade em que a atividade ocorre se situa no nível macro (coletivo), com suas regras e divisão de trabalho; já no nível micro se encontra o agente individual que opera por meio de ferramentas.

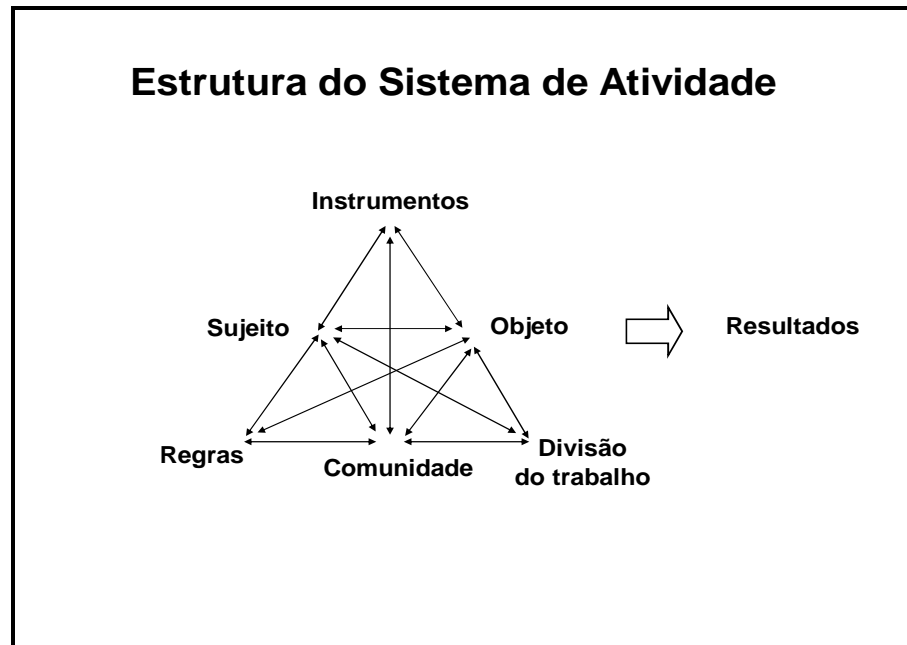


Figura 7: Estrutura do Sistema de Atividade Humana

Fonte: Engeström (2002, p.36)

Engeström (2002, p.36) definiu que o subtriângulo superior representa a “ponta do iceberg”, no qual, em determinado sistema coletivo de atividades, as ações de indivíduos e grupos se integram. Estando explícita ou não nas ações, a busca de sentido e potencial para a mudança está contida nas ações que se orientam para o objeto que, por sua vez, se caracterizam por ambiguidade, surpresa, interpretação. Ele explica que isso pode estar explícito ou não nas ações.

Como exemplo de um Sistema de Atividades, pode-se citar uma universidade, uma vez que nela se entrecruzam diversas atividades humanas, entre elas a atividade de gestão em geral da universidade, além de gestão pedagógica e de atividade de ensino. Na universidade existe uma estrutura organizacional básica composta por reitorias, departamentos, diretorias, coordenações, colegiados e outros elementos estruturais da organização. São as ações dos sujeitos responsáveis diretamente pelas práticas de gestão e também dos sujeitos não envolvidos diretamente na gestão que concretizam essas estruturas. E isso ocorre numa relação de divisão do trabalho. O trabalho dividido se realiza sob a orientação de regras, princípios, normas, acordos. Tais regras são compostas pelos documentos oficiais (estatutos,

regimentos, regulamentos, resoluções, acordos etc.) e pelas chamadas regras tácitas que, semelhantes às explícitas, servem como referências na operacionalização das ações dos sujeitos.

A universidade, como um sistema, possui as ações dos sujeitos envolvidos em sua gestão e tais ações visam a objetivos comuns. De uma perspectiva racional e burocrática, na gestão universitária, a comunidade chamada universidade é composta de diversas estruturas que materializam a divisão de trabalho universitário. Nesse sistema, as regras são definidas a partir dos diversos dispositivos orientadores das ações dos sujeitos, que visam o alcance dos objetivos comuns.

Desse modo, os objetivos comuns visam a atender a necessidade que a universidade tem de ser administrada. Para atingir tais objetivos, os sujeitos ou agentes exercem suas atividades por meio de (instrumentos/artefatos mediadores). Tais atividades devem ser planejadas para que se alcance a gestão eficaz. Para isso, criam-se as ações necessárias que correspondem ao objetivo estabelecido: essas ações, por sua vez, dependerão das condições reais, concretas para operacionalizá-las visando atingir os resultados esperados.

Assim a gênese da administração até a sociedade moderna, é perceptível a importância da administração uma vez que esta sociedade depende das organizações que são heterogêneas e diversificadas no que tange às suas especificidades e objetivos, oferecendo produtos, serviços e condições básicas de subsistência para a sociedade.

Portanto, o surgimento, sobrevivência, crescimento, sucesso e/ou fracasso das mesmas estão atrelados à prática administrativa. Nesse sentido a Teoria da Atividade se torna relevante uma vez que a atividade prática da administração é de suma importância e crucial no cotidiano de nossas vidas e das organizações por estabelecer sua relação com a natureza e, conseqüentemente, se fazendo presente e atuante em toda relação e organização social.

A prática da Administração/Gestão perante as organizações nesta perspectiva da Teoria Histórico Cultural, desmembrada pela Teoria da Atividade, sendo compreendida como uma atividade realizada pelo ser humano, que conforme a figura citada anteriormente do sistema de estrutura de atividade se inicia a partir da necessidade, onde, na era da informação a qual nos encontramos, é marcada pela sociedade capitalista que gerou transformações no cenário político e econômico, sendo necessário então pensar em novas formas de administrar e gerir as organizações como mostrado na evolução das teorias administrativas, permeando também no campo da educação, em especial nas universidades brasileiras.

1.4 APROXIMAÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS: referências com vistas a compreensão da Gestão Universitária no Brasil.

A universidade é uma instituição privilegiada, onde ocorre a produção do saber humano, de forma crítica e voltada à solução de problemas presentes na vida em sociedade. Neste momento, pretendo destacar quais as aproximações teórico-conceituais advindas dos três campos selecionados como demarcadores estruturais para realizar uma análise dos estudos acerca da Gestão Universitária no Brasil .

A fundamentação teórica apresentada está embasada em Idalberto Chiavenato (2014) e Reinaldo Oliveira Silva (2001), nos conceitos e paradigmas desenvolvidos por Paro (2006), Sander (1995), Luck (2003), e na Teoria da Atividade de Engeström (1997). Ressalta-se que o termo aproximações tem dois sentidos na forma aqui empregada: aproximações entre concepções e conceitos/autorais, bem como, na medida do possível transpostos para a educação superior porque tais autores produziram suas reflexões no âmbito da escola básica.

Para se compreender como as universidades brasileiras se constituíram é necessário entendermos que elas existem para atender ao tipo de sociedade em que estão inseridas. Nesse sentido, as universidades como conhecemos, tidas como modernas, buscam responder às necessidades da sociedade capitalista, pois o que se espera é que o ensino superior atenda ao desenvolvimento econômico e à integração do país. A Reforma Universitária, ocorrida em 1968, buscou a criação de um novo modelo de universidade, a empresarial, que tinha como objetivo o aumento da eficiência e do rendimento. Tais objetivos são perseguidos ainda hoje. Esse modelo de universidade é alicerçado nos fundamentos burocráticos de Taylor, Fayol, Ford e Weber, conforme foi apresentado anteriormente.

De acordo com esse modelo de gestão, na atualidade, tanto as empresas como as universidades visam alcançar maior racionalidade, eficiência e produção para que possam responder adequadamente ao que se espera delas dentro do modelo capitalista vigente. Portanto, o modelo de gestão burocrática, adotado na universidade, tem como referência a teoria da atividade em sua terceira geração, conforme o que é trabalhado por Engeström (2002) e denominado por Sistema de Atividade.

Para compreender essa atividade de gestão, deve-se levar em conta que a organização, o objeto de estudo da administração, aqui entendida como a Instituição de Ensino Superior, abriga em si distintas atividades humanas, tais como: o ensino, a pesquisa, a extensão, a atividade política, filosófica, a atividade estudantil etc.

Como organização, a universidade moderna é composta por inúmeros departamentos específicos onde ocorre a divisão do trabalho ligado às distintas atividades, dentro da

comunidade denominada universidade. Todas as atividades desempenhadas nesses departamentos específicos são realizadas dentro de normas, regras e procedimentos estabelecidos pela Universidade junto aos órgãos responsáveis em elaborar a legislação vigente para o ensino superior.

Essas atividades, que são desenvolvidas nos departamentos específicos, são realizadas pelos sujeitos envolvidos na comunidade- universidade, ou seja, pelos os agentes educacionais. Estes utilizam os vários instrumentos ou ferramentas que são necessárias para mediar a execução das diferentes atividades. Assim, é possível verificar que na universidade ocorrem inúmeras atividades simultâneas, de acordo com o que é realizado pelos inúmeros departamentos e sujeitos. O somatório de todas essas atividades, que se entrecruzam, vai chegar a um resultado comum esperado, representado pelo egresso preparado para o mercado de trabalho.

De acordo com o modelo de administração desenvolvido por Taylor, pode-se entender a administração como atividade humana genérica, desenvolvida em uma sociedade capitalista, onde prevalece o modelo de gestão burocrática. Nesse sentido, compreende-se que esse modelo de gestão é adotado na universidade, pois essa Instituição, entendida como sistema de atividades segundo a concepção descrita por Engestrom (2002), pode ser caracterizada por meio de vários aspectos.

Um desses aspectos é aquele referente à finalidade da universidade. É nessa instituição que ocorre a produção do saber humano, de modo privilegiado, de forma crítica e voltada a solução de problemas existentes na sociedade. Entretanto, é importante destacar que, a partir de uma análise de seus resultados, é possível perceber que tais resultados referem-se, principalmente, à formação de mão de obra especializada. Tal formação deve ser capaz de assegurar aos indivíduos o desenvolvimento necessário para o cumprimento de tarefas especializadas em determinado setor do mercado de trabalho, de modo a responder às necessidades da sociedade capitalista.

É nesse sentido que é verificada a existência de uma contradição capaz de explicar a razão que leva a universidade a não conseguir mais atingir esse resultado. Na atualidade, temos uma velocidade de transformação de tudo que ocorre no mundo de maneira muito acelerada.

O mercado de trabalho também segue essa lógica e muda muito rapidamente. Dessa forma, os profissionais que atuam nesse mercado necessitam desenvolver características que atendam a esse cenário e, nesse sentido, é desejável que sejam proativos, dinâmicos, que possuam a capacidade de trabalho em equipe, entre outras inúmeras habilidades e competências que lhes assegure a permanência nesse mercado em mudança constante.

Ao analisar o modelo de gestão assentado na racionalização/burocratização, pode-se depreender que a universidade ainda é operada por esse modelo, o que seria um dos motivos de suas contradições. Ao realizar a racionalização do processo de trabalho, essa instituição permite que as ações de trabalho e a divisão de tarefas sejam afetadas por esse modelo. O resultado disso é o afastamento do trabalhador da totalidade do processo e a separação, especialmente, do planejamento e da execução. Consolida-se, desse modo, a separação entre o trabalho intelectual e o manual, originando-se a figura do gerente e a organização racional dos processos produtivos.

Como analisou Lima (1994), o método de gestão escolar passou a considerar os princípios comuns às empresas burocráticas, incorporando tais princípios ao seu modelo de gestão. Do mesmo modo, pode-se identificar que na universidade o modelo de gestão segue lógica semelhante, pois nela é possível verificar princípios fortes, como: rigidez das leis e dos regulamentos escritos; regimento interno com definição e exposição de leis e regulamentos sujeitos apenas ao seu cumprimento; sistema de hierarquia e autoridade; centralização do poder conforme os níveis hierárquicos; racionalização das ações dentro da universidade com base em diagnósticos e princípios científicos, a fim de adaptar eficazmente os meios aos objetivos desejados; organização por áreas do conhecimento e por especialização e divisão das funções entre planejamento e execução.

Esses princípios norteiam o organograma de uma universidade e a descrição de seus cargos e funções com as respectivas responsabilidades de seus ocupantes. Desse modo, aos sujeitos-professores cabe somente a execução dos planos previamente formulados. Neles, os conteúdos já estão selecionados, o ensino é organizado e os critérios da avaliação já estão estabelecidos em função de um projeto que define objetivos comuns atrelados à racionalização do trabalho intelectual e criativo, da relação humana com os conhecimentos, das atividades de ensino e de aprendizagem, da atividade científica, visando à construção de novos conhecimentos.

Outro aspecto que pode contribuir para a compreensão do modelo de gestão das universidades é aquele referente ao modelo burocrático, conforme descrito por Chiavenato (2003), no qual temos a universidade composta por uma estrutura hierárquica e racionalizada, com normas que regulam a divisão do trabalho em áreas especializadas, na qual existe a aceitação da autoridade e da hierarquia como algo necessário e natural no conjunto do sistema.

Nesse contexto, é possível identificar a tendência de maior valor aos regulamentos e normas do que às práticas dos sujeitos em seus contextos concretos. Assim, esse modelo

apresenta a contradição entre regras e instrumentos e sujeitos em ação. Ou seja, embora as ações correspondam aos objetivos comuns estabelecidos e oficializados, corre-se o risco de que elas não correspondam, no entanto, às reais necessidades dos sujeitos envolvidos.

A autoridade legal e burocrática dos gestores que ocupam os diversos cargos é orientada para a eficiência máxima e predomina sobre os sujeitos e suas ações, enquanto elementos humanos no processo. O foco da gestão reforça a dimensão quantitativa do desempenho dos sujeitos, revelada mediante registros e análises das suas ações como forma de avaliação de seu desempenho. Um exemplo é o sistema de progressão na carreira dos docentes, baseado na quantidade das produções registradas por eles em sistemas criados especificamente para avaliar o mérito quantitativo de seu trabalho.

Esse instrumento de gestão tende a instaurar, nos sujeitos, uma motivação que, de fato, não se volta para sua atividade verdadeiramente e, sim, para a obtenção de um resultado secundário, a “obtenção dos pontos” necessários à progressão na carreira. Nesse caso, a gestão interfere nas práticas docentes, não no sentido pedagógico ou científico, mas no sentido da racionalização/burocratização.

Dessa forma, embora seja importante que a universidade disponha e utilize instrumentos normativos e formais, a ênfase exagerada nesses instrumentos e dispositivos, pela própria natureza da concepção racional/burocrática que a orienta, conduz ao distanciamento de fins pedagógicos e científicos, culturais e sociais, dentro da universidade. Considerando as relações com o sistema de atividade externo, a universidade caracteriza-se como uma comunidade que, nesse modelo racionalizado/burocratizado, tem sua coerência interna afetada pela distinção entre os órgãos que estabelecem a política universitária e sua operacionalização pela própria universidade.

Além disso, internamente, é possível verificar a difícil articulação entre escolas, faculdades, institutos e departamentos, sobre a qual incide a comunidade organizativa institucional, não permitindo a ligação dessas atividades que deveriam ser relacionadas umas com as outras. Com a divisão do trabalho operacionalizada pelo regime departamental, os docentes, assim como as disciplinas, são agrupados em departamentos específicos, sob regime de trabalho assentado em distribuição das atividades dos alunos e dos professores em torno de um sistema de créditos.

As regras e instrumentos, materializados nos documentos internos e externos referentes à universidade norteiam todas as atividades dessa Instituição, como, por exemplo: PPC (Projeto Pedagógico de Curso, instrumento de concepção de ensino e aprendizagem de um curso); PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional, instrumento de planejamento e

gestão que considera a identidade da instituição, sua filosofia de trabalho, sua missão, diretrizes pedagógicas orientadoras das ações, sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver para um período de 5 anos); PPI (Projeto Pedagógico Institucional, documento construído com a participação da comunidade acadêmica, que explicita a visão política, filosófica e metodológica que a instituição assume diante do compromisso com o ensino, pesquisa e extensão).

Os sujeitos – agentes educacionais envolvidos na universidade – desempenham o papel dos reitores e diretores que exercem as práticas de gestão, coordenadores que desempenham as práticas pedagógicas no âmbito da gestão e professores que trabalham a aquisição do conhecimento pelos alunos, entre outros. Esses agentes são subordinados às regras e normas impostas pela instituição, distanciando-se, cada vez mais, do objeto, que é a organização.

Desse modo, na universidade, os instrumentos dessa gestão burocrática são as ferramentas de pressão e controle utilizados sobre os sujeitos envolvidos em sua administração. Nesse sentido, podem ser citados: as legislações internas e externas vigentes, relacionadas ao ensino superior; o sistema de ponto utilizado pelas universidades para controle do horário de chegada e saída dos docentes, discentes e do pessoal técnico-administrativo; os relatórios quantitativos utilizados pela universidade, buscando aferir o índice de desempenho dos alunos, dos docentes e da própria instituição perante o ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes).

Pelo exposto, cabe ressaltar a contradição interna do modelo racional/burocrático de gestão adotado na universidade. Em se tratando da eficácia e da eficiência, ela já não alcança seu objetivo, pois seu modelo de gestão se encontra anacrônico e descompassado em relação às mudanças sociais e ao mundo do trabalho, assim como às formas de organização e estratégias de ação.

A predominância desse modelo vai de encontro à eficiência e à eficácia da gestão, pois seus próprios princípios (centralização, hierarquização, burocratização, controle), se considerados a partir do conceito de sistemas de atividades proposto por Engestrom (2002), estabelecem uma contradição entre as distintas atividades que os compõem.

Os sujeitos que a integram, em cada sistema de atividades, orientam suas ações para objetivos que nem sempre coincidem entre si e as atividades acontecem sem relação umas com as outras. Assim, essa Instituição torna-se um sistema que não consegue responder nem às suas necessidades internas nem às necessidades que lhe são apresentadas de fora, oriundas da sociedade.

Nesse sentido, a análise acerca da gestão universitária com base nos referenciais apreendidos dos três campos científicos da Administração, da Educação e da Psicologia- foco na Teoria da Atividade, permite pensar a Gestão Universitária em suas contradições, aproximações e desafios daí decorrente desta condição inconclusa, apontar outras possibilidades de estudos cujo objetivo seja a construção de uma nova possibilidade de organização da gestão universitária.

CAPÍTULO II

POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS: A EMERGÊNCIA E SENTIDOS DA ADMINISTRAÇÃO E DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

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

LOMBARDI (2010)

No presente capítulo, será apresentado como a administração e gestão foram incorporados nos diferentes discursos constitutivos do campo da educação superior brasileira.

Definiu-se que os conceitos de Gestão Universitária e Administração que norteiam esta pesquisa poderão ser surpreendidos no sentido estrito ou em suas funções administrativas desenvolvidas por Henry Fayol (1916): planejamento, organização, direção e controle. Foram selecionados para as buscas, determinados documentos oficiais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1961 e de 1996, Constituição Federal de 1988, Lei nº 5540 de 1968, o Plano Nacional de Educação 2001-2010 e o Decreto 3.860/01. Vale ressaltar que a “LDB” de 1971, não será apresentada nesta pesquisa, uma vez que, além das diferentes posições que não a nomeiam como tendo um caráter de “LDB”, privilegiou tão somente a educação escolar de primeiro e segundo grau, os quais não constituem o enfoque desta tese.

Os documentos foram acessados no portal. mec. gov.br uma vez que considero que estes documentos selecionados sejam fundamentais para análise da temática em estudo, considerando-se que as políticas educacionais e de gestão são preconizadas por tais documentos, assumindo assim suas posições e finalidades. A sua inserção no texto desta investigação seguiu a metodologia da análise do conteúdo :a) seleção e identificação dos documentos que contem referências alusivas a educação superior; b)- presenças discursivas da identificação dos marcadores que podem apreender as noções de administração universitária e gestão universitária; c)-identificação das referências apreendidas (unidade explicativa dos conceitos).

Para cada documento serão apresentados dois quadros com negritos: no primeiro, registram-se presenças da identificação dos marcadores que podem apreender as noções de administração universitária e gestão universitária; no segundo, a identificação da unidade explicativa dos conceitos. Após a apresentação de cada dois quadros (referentes a cada documento), será feita uma análise das apreensões das unidades explicativas dos conceitos remetidos à administração universitária e/ou gestão universitária, tendo como referência para análise as teorias administrativas, permitindo assim, demonstrar em que contexto histórico

dessas teorias se encontram os documentos que fomentam as políticas educacionais, suas continuidades e rupturas.

Os termos Administração e Gestão se fazem presentes no cotidiano da maioria das pessoas na contemporaneidade, sendo que, nos últimos anos, o uso da palavra gestão vem sendo intensificado, fazendo com que o termo administração ceda espaço a gestão.

A expressão administração possui diversos significados expostos por distintos autores. Giancaterino (2010) esclarece a origem latina da expressão administração, que surge dos vocábulos *adque*, que significa direção, e *minister*, que quer dizer subordinação. Por meio da junção dos termos, deriva a palavra *administratione* que, em português, significa administração. Os termos que compõem a palavra administração demonstram a relação existente de subordinação na ação de administrar. Lombardi (2010, p. 23) afirma que - A palavra =administrar', em seu sentido etimológico, vem do latim =administrare', que expressa o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados [...] se entende por administração' (do latim *administratione*) a própria ação de administrar. Nesse sentido, é possível compreender que o ato de administrar está relacionado com o ato de liderar pessoas ou grupos de pessoas na efetivação de suas atividades.

Com a evolução histórica da administração, a partir da década de 1990 com a luta dos movimentos sociais, o termo administração vem sendo substituído e/ ou compartilhado pelo termo gestão. Segundo Ribeiro (2013), p.47 “uma luta que, desde a década de 1970, no Brasil, vem se consolidando pelos sindicatos de professores e movimentos estudantis que reivindicavam e, ainda hoje, continuam lutando por espaços de debates, proposições, enfim, de participação nas decisões da gestão. Devido às mudanças contextuais, o termo gestão passa a vigorar, principalmente, a partir das últimas décadas do século XX e início do século XXI”.

Sander (2007, p. 9) demonstra que [...] os termos administração e gestão têm sido utilizados com diferentes significados, refletindo distintas influências políticas e pedagógicas, teóricas e práticas, ao longo da história da educação brasileira [...]. Já Groppo (2006), entende que a expressão gestão deriva do latim “gestio”, que significa *ação de dirigir*; assim, não se altera sua essência que também é definida para administração. Ferreira (1997) coloca gestão mais apropriada para ação sobre o bem privado, e administração, o correto sobre o bem público. Paro (2008), refletindo acerca da educação, afirma que há um entendimento de que gestão seja uma expressão mais ampla e aberta que administração, uma vez que a administração está impregnada da conotação técnica antiga. Também afirma que a gestão democrática implica participação e autonomia, que também são aspectos importantes nos espaços educacionais.

Vale ressaltar que, nesta investigação, ao se referir inicialmente ao conceito de Administração, estamos aderindo à concepção de Lombardi (2010) por ser um conceito voltado para administração empresarial de um pesquisador considerado como referência no campo da administração. Quanto ao conceito de Gestão, pactuamos com Paro (2008) uma vez que este o defende na perspectiva da democracia e os vários documentos a serem analisados neste trabalho, que definem as políticas de gestão educacional em nosso país tem como princípio estruturante a gestão democrática.

Nesse sentido, ao expor os conceitos norteadores de Administração e Gestão Universitária, é possível perceber que, em ambos, há a necessidade de influência sobre indivíduos para dirigi-lo, orientá-lo e coordená-lo, fazendo-se necessário levar para o âmbito da universidade, objeto de estudo desta pesquisa, que é uma organização e necessita de uma prática administrativa coerente e eficaz para o seu bom funcionamento.

Portanto são termos para identificar os conceitos de Administração e Gestão, de acordo com as orientações teóricas desenvolvidas: organização, planejamento, direção, autoridade, autonomia, fiscalização, supervisão, controle, eficiência, eficiente, efetividade, regulamento, estatuto, competência, competitividade, autorização, disciplina, reconhecimento, racionalidade, racionalização, flexibilização, estrutura orgânica, departamentalização, distribuição, participação, democracia, nomeação, eleição, mercado, plano, inspeção, orientação, cooperação, legislação, sanções, hierarquia, credenciamento, descredenciamento, avaliação, criação, proatividade, inovação, expansão, gestão democrática, qualidade, necessidades, melhorias, resultados, desenvolvimento organizacional, qualificação, excelência, seleção, centralismo burocrático, personalismo, lucratividade, mudanças organizacionais, visão estratégica, poder, autocracia, rigidez.

2.1 LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL: 1961

Historicamente a década dos anos de 1960, no Brasil, paradoxalmente, abarca de maneira dialética duas conjunturas políticas contraditórias e excludentes: o fim do período nacional desenvolvimentista ou mesmo, segundo Iani (1976), o esgotamento do modelo de substituição de importações e ingresso no modelo da internacionalização da economia brasileira dependente.

A Lei que regulariza e define o sistema de educação brasileiro é denominada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Baseia-se nos princípios presentes na Constituição Federal. Referida pela primeira vez na Constituição de 1934, esta Lei teve duas/três versões sendo a primeira publicada depois de quinze anos de tramitação pelo Presidente João

Goulart em 20 de dezembro de 1961: LDB nº4.024/1961; a segunda controversa, em 1971: LDB nº5.692/1971 publicada no período do regime militar pelo presidente Emílio Garrastazu Médici e mais recente em 1996: LDB nº9.394/1996, depois de oito anos das novas conquistas de direitos sociais aprovados pela Constituinte Democrática de 1988. Seguem abaixo os percursos visando a apreensão dos conceitos anunciados: Administração e Gestão.

Quadro 3: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária

ESPECIFICAÇÃO
TÍTULO IX: Da Educação de Grau Superior
CAPÍTULO I: Do Ensino Superior
Art. 71. O programa de cada disciplina sob forma de plano de ensino, será organizado pelo respectivo professor, e aprovado pela congregação do estabelecimento.
Art. 72. Será observado, em cada estabelecimento de ensino superior, na forma dos estatutos e regulamentos respectivos o calendário escolar, aprovado pela congregação, de modo que o período letivo tenha a duração mínima de 180 (cento e oitenta) dias de trabalho escolar efetivo, não incluindo o tempo reservado a provas e exames.
Art. 73. Será obrigatória, em cada estabelecimento, a frequência de professores e alunos bem como a execução dos programas de ensino. § 1º Será privado do direito de prestar exames o aluno que deixar de comparecer a um mínimo de aulas e exercícios previstos no regulamento. [...]
Art. 76. Nos estabelecimentos oficiais federais de ensino superior, os diretores serão nomeados pelo Presidente da República dentre os professores catedráticos efetivos em exercício, eleitos em lista tríplice pela congregação respectiva, em escrutínios secretos, podendo os mesmos ser reconduzidos duas vezes.
Art. 78. O corpo discente terá representação, com direito a voto, nos conselhos universitários, nas congregações, e nos conselhos departamentais das universidades e escolas superiores isoladas, na forma dos estatutos das referidas entidades.
CAPÍTULO II: Das Universidades
Art. 79. § 4º O ensino nas universidades é ministrado nos estabelecimentos e nos órgãos complementares, podendo o aluno inscrever-se em disciplina lecionadas em cursos diversos, se houver compatibilidade de horários e não se verificar inconveniente didático a juízo da autoridade escolar. § 5º Ao Conselho Universitário compete estabelecer as condições de equivalência entre os estudos feitos nos diferente cursos.
Art. 80 As Universidades gozarão de autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar, que será exercida na forma de seus estatutos.
Art. 84. O Conselho Federal de Educação, após inquérito administrativo, poderá suspender, por tempo determinado, a autonomia de qualquer universidade, oficial ou particular, por motivo de infringência desta lei ou dos próprios estatutos, chamando a si as atribuições do Conselho Universitário e nomeando um reitor pro tempore.
CAPÍTULO III: Dos Estabelecimentos Isolados de Ensino Superior
Art. 86. Os estabelecimentos isolados, constituídos sob a forma de fundações, terão um conselho de curadores, com as funções de aprovar o orçamento anual, fiscalizar a sua execução e autorizar os atos do diretor não previstos no regulamento do estabelecimento.

**Quadro 4: Referências Apreendidas da LDB 1961, do Conceito de Administração
Universitária**

<p>ESPECIFICAÇÃO</p> <p>-----</p> <p>Art. 71. O programa de cada disciplina sob forma de plano de ensino, será ORGANIZADO pelo respectivo professor, e APROVADO pela congregação do estabelecimento.</p>
<p>Art. 72. Será observado, em cada estabelecimento de ensino superior, na forma dos ESTATUTOS E REGULAMENTOS respectivos o calendário escolar, APROVADO pela congregação, de modo que o período letivo tenha a duração mínima de 180 (cento e oitenta) dias de trabalho escolar efetivo, não incluindo o tempo reservado a provas e exames.</p>
<p>Art. 73. Será OBRIGATÓRIA, em cada estabelecimento, a FREQÜÊNCIA de professores e alunos bem como a EXECUÇÃO dos programas de ensino. § 1º Será PRIVADO DO DIREITO de prestar exames o aluno que deixar de comparecer a um mínimo de aulas e exercícios previstos no REGULAMENTO. [...]</p>
<p>Art. 76. Nos estabelecimentos oficiais federais de ensino superior, os DIRETORES SERÃO NOMEADOS pelo Presidente da República dentre os PROFESSORES CATEDRÁTICOS EFETIVOS EM EXERCÍCIO, eleitos em lista tríplice pela congregação respectiva, em escrutínios secretos, podendo os mesmos ser reconduzidos duas vezes.</p>
<p>Art. 78. O corpo discente terá REPRESENTAÇÃO, com direito a voto, nos CONSELHOS universitários, nas congregações, e nos CONSELHOS departamentais das universidades e escolas superiores isoladas, na FORMA DOS ESTATUTOS das referidas entidades.</p>
<p>CAPÍTULO II: Das Universidades</p>
<p>Art. 79. § 4º O ensino nas universidades é ministrado nos estabelecimentos e nos órgãos complementares, podendo o aluno inscrever-se em disciplina lecionadas em cursos diversos, se houver compatibilidade de horários e não se verificar inconveniente didático a juízo da AUTORIDADE ESCOLAR. § 5º Ao Conselho Universitário COMPETE estabelecer as condições de equivalência entre os estudos feitos nos diferentes cursos.</p>
<p>Art. 80 As Universidades gozarão de AUTONOMIA DIDÁTICA, ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DISCIPLINAR, que será exercida na forma de seus ESTATUTOS.</p>
<p>Art. 84. O Conselho Federal de Educação, após inquérito administrativo, poderá SUSPENDER, por tempo determinado, a AUTONOMIA de qualquer universidade, oficial ou particular, por motivo de infrigência desta lei ou dos próprios estatutos, chamando a si as atribuições do Conselho Universitário e nomeando um reitor pro tempore.</p>
<p>CAPÍTULO III: Dos Estabelecimentos Isolados de Ensino Superior</p>
<p>Art. 86. Os estabelecimentos isolados, constituídos sob a forma de fundações, terão um conselho de curadores, com as funções de APROVAR o orçamento anual, FISCALIZAR a sua execução e AUTORIZAR os atos do diretor não previstos no regulamento do estabelecimento.</p> <p>-----</p>

Observa-se que todos os termos grifados nos remetem ao conceito de Administração, pois, o documento em sua temporalidade, se refere ao ano de 1961. Nesta época, vivenciava-se, no Brasil, o apogeu da política nacional-desenvolvimentista gestada após a constituinte de 1945, onde se projetava um novo ideal de nação Brasileira, soberana, moderna e desenvolvida.

O termo administração científica ganha centralidade nas estratégias de planejamento e controle da administração pública. O conceito, que alguns autores vieram a denominar de gestão democrática, emerge da luta dos movimentos sociais a partir de 1980/90, conforme Ribeiro (2013), para quem a expressão gestão passou a ser utilizada com maior ênfase a partir das últimas décadas do século XX e início do século XXI.

Assim, os grifos nos levam à compreensão de uma administração universitária predominantemente Taylorista por meio da racionalização do trabalho, Fayolista quanto à estrutura organizacional e funções administrativas, e burocrática Weberiana no que se refere ao estilo de gestão.

2.2 LEI Nº 5.540, DE 28 DE NOVEMBRO DE 1968: o triunfo militar do autoritarismo no ensino superior brasileiro travestido do ideal modernizante

A conjuntura política brasileira militar que emoldura e determina a edição desta Lei, se expressa pelos anos mais violentos para os direitos humanos e as liberdades democráticas. Ao lado da decretação do AI-5, as universidades constituem alvo de fúria dos militares por constituírem foco de resistência e combate a esta forma de governo sequestrada por um golpe sob o discurso ideológico de “salvar o Brasil da ameaça comunista”. Por intermédio de um Acordo Internacional denominado MEC /USAIDE, os militares encomendam um projeto de adequação das instituições universitárias às regras do regime, tornando-as estruturas burocráticas e de controle a toda a ameaça de crítica.

Esta Lei a qual “Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Aprovada pelo Presidente Costa Silva, foi concebida por um acordo internacional MEC/USAIDE responsável pelo enclausuramento do ensino superior brasileiro à lógica autoritária e de mercado.

O objetivo consistia na definição militar de estratégias de controle e fiscalização das atividades estudantis de natureza crítica ao regime e defesa da liberdade de pensamento e de manifestação.

A burocratização do espaço didático pedagógico, o reordenamento das funções do ensino superior para o mercado de trabalho, a suspensão das liberdades políticas, a cassação e a prisão de professores, intelectuais, artistas e lideranças dos movimentos e organizações sindicais, a abertura massiva do setor ao ensino privado marcadamente isolado, interiorizado e noturno, a implantação do regime de créditos e o controle político-ideológico dos pensamentos e estudos são algumas marcas estruturais de um novo modelo de organização universitário responsável pelo triunfo da privatização deste nível de formação humana e profissional.

Quadro 5: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária

ESPECIFICAÇÃO
CAPÍTULO I Do Ensino Superior
Art. 1º O ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário .
Art. 2º O ensino superior, indissociável da pesquisa, será ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados, organizados como instituições de direito público ou privado.
Art. 3º As universidades gozarão de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira , que será exercida na forma da lei e dos seus estatutos .
Art. 4º As universidades e os estabelecimentos de ensino superior isolados constituir-se-ão, quando oficiais, em autarquias de regime especial ou em fundações de direito público e, quando particulares, sob a forma de fundações ou associações .
Art. 5º A organização e o funcionamento das universidades serão disciplinados em estatutos e em regimentos das unidades que as constituem, os quais serão submetidos à aprovação do Conselho de Educação competente. <i>Parágrafo único.</i> A aprovação dos regimentos das unidades universitárias passará à competência da Universidade quando esta dispuser de Regimento-Geral aprovado na forma deste artigo.
Art. 6º A organização e o funcionamento dos estabelecimentos isolados de ensino superior serão disciplinados em regimentos , cuja aprovação deverá ser submetida ao Conselho de Educação competente.
Art. 7º As universidades organizar-se-ão diretamente ou mediante a reunião de estabelecimentos já reconhecidos , sendo, no primeiro caso, sujeitas à autorização e reconhecimento e, no segundo, apenas a reconhecimento.
Art. 8º Os estabelecimentos isolados de ensino superior deverão, sempre que possível incorporar-se a universidades ou congregar-se com estabelecimentos isolados da mesma localidade ou de localidades próximas, constituindo, neste último caso, federações de escolas, regidas por uma administração superior e com regimento unificado que lhes permita adotar critérios comuns de organização e funcionamento .
[...]
Art. 10. O Ministério da Educação e Cultura, mediante proposta do Conselho Federal de Educação, fixará os distritos geo-educacionais para aglutinação, em universidades ou federação de escolas, dos estabelecimentos isolados de ensino superior existentes no País.
Art. 11. As universidades organizar-se-ão com as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"> a) unidade de patrimônio e administração; b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; e) universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos

<p>humanos, estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais;</p> <p>flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às</p> <p>f) peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa;</p>
<p>Art.12. §3º O departamento será a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, e compreenderá disciplinas afins.</p>
<p>Art. 13. Na administração superior da universidade, haverá órgãos centrais de supervisão do ensino e da pesquisa, com atribuições deliberativas, dos quais devem participar docentes dos vários setores básicos e de formação profissional.</p> <p>§1º A universidade poderá também criar órgãos setoriais, com funções deliberativas e executivas, destinados a coordenar unidades afins para integração de suas atividades.</p> <p>§2º A coordenação didática de cada curso ficará a cargo de um colegiado, constituído de representantes das unidades que participem do respectivo ensino.</p> <p>Art. 14. Na forma do respectivo estatuto ou regimento, o colegiado a que esteja afeta a administração superior da universidade ou estabelecimento isolado incluirá entre seus membros, com direito a voz e voto, representantes originários de atividades, categorias ou órgãos distintos de modo que não subsista, necessariamente, a preponderância de professores classificados em determinado nível.</p>
<p>Art. 15. Em cada universidade sob forma de autarquia especial ou estabelecimento isolado de ensino superior, mantido pela União, haverá um Conselho de Curadores, ao qual caberá a fiscalização econômico-financeira.</p>
<p>Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades e Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias ou estabelecimentos isolados far-se-á com observância dos seguintes princípios:</p> <p>I - O Reitor e o Vice-Reitor de universidade oficial serão nomeados pelo respectivo Govêrno e escolhidos de listas de nomes indicados pelo Conselho Universitário ou colegiado equivalente;</p> <p>II - Quando, na administração superior universitária, houver órgão deliberativo para as atividades de ensino e pesquisa, principalmente se constituído de elementos escolhidos pelos Departamentos, a lista a que se refere o item anterior será organizada em reunião conjunta dêsse órgão e do Conselho Universitário ou colegiado equivalente;</p> <p>III - O Reitor e o Diretor de universidade, unidade universitária ou estabelecimento isolado, de caráter particular, serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimentos;</p> <p>§4º Ao Reitor e ao Diretor caberá zelar pela manutenção da ordem e disciplina no âmbito de suas atribuições, respondendo por abuso ou omissão.</p>
<p>[...]</p>
<p>Art. 23. Os cursos profissionais poderão, segundo a área abrangida, apresentar modalidades diferentes quanto ao número e à duração, a fim de corresponder às condições do mercado de trabalho.</p> <p>§1º Serão organizados cursos profissionais de curta duração, destinados a proporcionar habilitações intermediárias de grau superior.</p> <p>§2º Os estatutos e regimentos disciplinarão o aproveitamento dos estudos dos ciclos básicos e profissionais, inclusive os de curta duração, entre si e em outros cursos.</p>
<p>Art. 24. O Conselho Federal de Educação conceituará os cursos de pós-graduação e baixará normas gerais para sua organização, dependendo sua validade, no território nacional, de os</p>

estudos nêles realizados terem os cursos respectivos, credenciados por aquêle órgão.
Art. 25. Os cursos de especialização, aperfeiçoamento, extensão e outros serão ministrados de acôrdo com os planos traçados e aprovados pelas universidades e pelos estabelecimentos isolados.
[...]
Art. 29. Será obrigatória , no ensino superior, a freqüência de professôres e alunos, bem como a execução integral dos programas de ensino . §1º Na forma dos estatutos e regimentos , será passível de sanção disciplinar o professor que, sem motivo aceito como justo pelo órgão competente , deixar de cumprir programa a seu cargo ou horário de trabalho a que esteja obrigado, importando a reincidência nas faltas previstas neste artigo em motivo bastante para exoneração ou dispensa, caracterizando-se o caso como de abandono de cargo ou emprêgo.
[...]
§4º Considerar-se-á reprovado o aluno que deixar de comparecer a um mínimo, previsto em estatuto ou regimento , das atividades programadas para cada disciplina.
Art. 30. A formação de professôres para o ensino de segundo grau, de disciplinas gerais ou técnicas, bem como o preparo de especialistas destinadas ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito de escolas e sistemas escolares, far-se-á em nível superior. §1º A formação dos professôres e especialistas previstos neste artigo realizar-se-á, nas universidades mediante a cooperação das unidades responsáveis pelos estudos incluídos nos currículos dos cursos respectivos.
CAPÍTULO II Do Corpo Docente
Art. 31. O regime do magistério superior será regulado pela legislação própria dos sistemas do ensino e pelos estatutos ou regimentos das universidades e dos estabelecimentos isolados.
Art. 32. Entendem-se como atividades de magistério superior, para efeitos desta lei: as que, pertinentes ao sistema indissociável de ensino e pesquisa, se exerçam nas a) universidades e nos estabelecimentos isolados, em nível de graduação, ou mais elevado, para fins de transmissão e ampliação do saber; b) as inerentes à administração escolar e universitária exercida por professôres. §1º Haverá apenas uma carreira docente, obedecendo ao princípio da integração de ensino e pesquisas.
Art.33. §3º Fica extinta a cátedra ou cadeira na organização do ensino superior do País.
Art. 34. As universidades deverão progressivamente e na medida de seu interêsse e de suas possibilidades, estender a seus docentes o Regime de Dedicção exclusiva às atividades de ensino e pesquisa .
[...]
Art. 37. Ao pessoal do magistério superior, admitido mediante contrato de trabalho, aplica-se exclusivamente a legislação trabalhista , observadas as seguintes regras especiais :
CAPÍTULO III Do Corpo Discente
Art. 38. O corpo discente terá representação, com direito a voz e voto, nos órgãos colegiados das universidades e dos estabelecimentos isolados de ensino superior, bem como em comissões instituídas na forma dos estatutos e regimentos .

<p>§ 1º A representação estudantil terá por objetivo a cooperação entre administradores, professores e alunos, no trabalho universitário.</p> <p>§ 2º A escolha dos representantes estudantis será feita por meio de eleições do corpo discente e segundo critérios que incluam o aproveitamento escolar dos candidatos, de acordo com os estatutos e regimentos.</p>
<p>Art. 39. Em cada universidade ou estabelecimento isolado do ensino superior poderá ser organizado diretório para congregar os membros do respectivo corpo discente.</p> <p>§ 2º Os regimentos elaborados pelos diretórios serão submetidos à aprovação da instância universitária ou escolar competente.</p> <p>§ 3º O diretório cuja ação não estiver em consonância com os objetivos para os quais foi instituído, será passível das sanções previstas nos estatutos ou regimentos.</p> <p>§ 4º Os diretórios são obrigados a prestar contas de sua gestão financeira aos órgãos da administração universitária ou escolar, na forma dos estatutos e regimentos.</p>
[...]
<p>Art. 41. As universidades deverão criar as funções de monitor para alunos do curso de graduação que se submeterem a provas específicas, nas quais demonstrem capacidade de desempenho em atividades técnico-didáticas de determinada disciplina.</p>
[...]
<p>CAPÍTULO IV</p> <p>Disposições Gerais</p>
<p>Art. 42. Nas universidades e nos estabelecimentos isolados mantidos pela União, as atividades técnicas poderão ser atendidas mediante a contratação de pessoal na forma da legislação do trabalho, de acordo com as normas a serem estabelecidas nos estatutos e regimentos.</p>
[...]
<p>Art. 46. O Conselho Federal de Educação interpretará, na jurisdição administrativa, as disposições desta e das demais leis que fixem diretrizes e bases da educação nacional, ressalvada a competência dos sistemas estaduais de ensino, definida na Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.</p>
<p>Art. 47. A autorização ou o reconhecimento de universidade ou estabelecimento isolado de ensino superior será tornado efetivo, em qualquer caso, por decreto do Poder Executivo, após prévio parecer favorável do Conselho Federal de Educação, observado o disposto no artigo 44 desta Lei.</p>
<p>Art. 48. O Conselho Federal de Educação, após inquérito administrativo, poderá suspender o funcionamento de qualquer estabelecimento isolado de ensino superior ou a autonomia de qualquer universidade, por motivo de infringência da legislação do ensino ou de preceito estatutário ou regimental, designando-se Diretor ou Reitor pro tempore.</p>
<p>Art. 49. As universidades e os estabelecimentos isolados reconhecidos ficam sujeitos à verificação periódica pelo Conselho de Educação competente, observado o disposto no artigo anterior.</p>
[...]
<p>CAPÍTULO V</p> <p>Disposições Transitórias</p>
<p>Art. 52. As atuais universidades rurais, mantidas pela União, deverão reorganizar-se de acordo com o disposto no artigo 11 desta Lei, podendo, se necessário e conveniente, incorporar estabelecimentos de ensino e pesquisa também mantidos pela União, existentes na mesma localidade ou em localidades próximas.</p>
[...]

Quadro 6: Referências Apreendidas da Lei 5.540/68, do Conceito de Administração e Gestão Universitária

ESPECIFICAÇÃO
CAPÍTULO I - Do Ensino Superior
Art. 1º O ENSINO SUPERIOR tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS de nível universitário.
Art. 2º O ensino superior, indissociável da pesquisa, será ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados, ORGANIZADOS COMO INSTITUIÇÕES de direito público ou privado.
Art. 3º As universidades gozarão de AUTONOMIA DIDÁTICO-CIENTÍFICA, DISCIPLINAR, ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA , que será exercida na forma da LEI e dos seus ESTATUTOS .
Art. 4º As universidades e os estabelecimentos de ensino superior isolados constituir-se-ão, quando oficiais, em AUTARQUIAS de regime especial ou em FUNDAÇÕES de direito público e, quando particulares, sob a forma de FUNDAÇÕES ou ASSOCIAÇÕES .
Art. 5º A ORGANIZAÇÃO e o FUNCIONAMENTO das universidades serão DISCIPLINADOS em ESTATUTOS e em REGIMENTOS das unidades que as constituem, os quais serão SUBMETIDOS à APROVAÇÃO do Conselho de Educação competente. <i>Parágrafo único.</i> A APROVAÇÃO DOS REGIMENTOS das UNIDADES UNIVERSITÁRIAS passará à competência da Universidade quando esta dispuser de REGIMENTO-GERAL aprovado na forma deste artigo.
Art. 6º A ORGANIZAÇÃO e o funcionamento dos estabelecimentos isolados de ensino superior serão DISCIPLINADOS em REGIMENTOS , cuja APROVAÇÃO deverá ser SUBMETIDA ao Conselho de Educação competente.
Art. 7º As universidades ORGANIZAR-SE-ÃO diretamente ou mediante a reunião de estabelecimentos já reconhecidos, sendo, no primeiro caso, sujeitas à AUTORIZAÇÃO e RECONHECIMENTO e, no segundo, apenas a reconhecimento.
Art. 8º Os estabelecimentos isolados de ensino superior deverão, sempre que possível incorporar-se a universidades ou congregar-se com estabelecimentos isolados da mesma localidade ou de localidades próximas, constituindo, neste último caso, federações de escolas, REGIDAS por uma ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR e com regimento unificado que lhes permita adotar critérios comuns de ORGANIZAÇÃO e funcionamento.
[...]
Art. 10. O Ministério da Educação e Cultura, mediante proposta do Conselho Federal de Educação, FIXARÁ os distritos geo-educacionais para aglutinação, em universidades ou federação de escolas, dos estabelecimentos isolados de ensino superior existentes no País.
Art. 11. As universidades organizar-se-ão com as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"> a) unidade de PATRIMÔNIO e ADMINISTRAÇÃO; b) ESTRUTURA ORGÂNICA com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; c) UNIDADE DE FUNÇÕES de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; d) RACIONALIDADE de ORGANIZAÇÃO, com plena utilização dos RECURSOS

<p>MATERIAIS e HUMANOS;</p> <p>UNIVERSALIDADE de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos</p> <p>e) conhecimentos humanos, estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais;</p> <p>FLEXIBILIDADE de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos</p> <p>f) alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa;</p>
<p>Art.12.</p> <p>§3º O DEPARTAMENTO será a menor fração da ESTRUTURA universitária para todos os efeitos de ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, didático-científica e de DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL, e compreenderá disciplinas afins.</p>
<p>Art. 13. Na administração superior da universidade, haverá ÓRGÃOS CENTRAIS DE SUPERVISÃO do ensino e da pesquisa, com atribuições deliberativas, dos quais devem participar docentes dos vários setores básicos e de formação profissional.</p> <p>§1º A universidade poderá também CRIAR ÓRGÃOS setoriais, com funções deliberativas e executivas, destinados a COORDENAR unidades afins para integração de suas atividades.</p> <p>§2º A COORDENAÇÃO didática de cada curso ficará a cargo de um colegiado, constituído de representantes das unidades que PARTICIPEM do respectivo ensino.</p>
<p>Art. 14. Na forma do respectivo ESTATUTO ou REGIMENTO, o colegiado a que esteja afeta a administração superior da universidade ou estabelecimento isolado incluirá entre seus membros, com direito a voz e voto, REPRESENTANTES originários de atividades, categorias ou ÓRGÃOS distintos de modo que não subsista, necessariamente, a preponderância de professores classificados em determinado nível.</p>
<p>Art. 15. Em cada universidade sob forma de AUTARQUIA especial ou estabelecimento isolado de ensino superior, mantido pela União, haverá um Conselho de CURADORES, ao qual caberá a FISCALIZAÇÃO econômico-financeira.</p>
<p>Art. 16. A NOMEAÇÃO de Reitores e Vice-Reitores de universidades e Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias ou estabelecimentos isolados far-se-á com observância dos seguintes princípios:</p> <p>I - O Reitor e o Vice-Reitor de universidade oficial serão nomeados pelo respectivo Governo e escolhidos de listas de nomes indicados pelo Conselho Universitário ou colegiado equivalente;</p> <p>II - Quando, na administração superior universitária, houver ÓRGÃO DELIBERATIVO para as atividades de ensino e pesquisa, principalmente se constituído de elementos escolhidos pelos Departamentos, a lista a que se refere o item anterior será organizada em reunião conjunta desse órgão e do Conselho Universitário ou colegiado equivalente;</p> <p>III - O Reitor e o Diretor de universidade, unidade universitária ou estabelecimento isolado, de caráter particular, serão escolhidos na forma dos respectivos ESTATUTOS e REGIMENTOS;</p> <p>§4º Ao Reitor e ao Diretor caberá zelar pela manutenção da ORDEM e DISCIPLINA no âmbito de suas atribuições, respondendo por abuso ou omissão.</p>
<p>[...]</p>
<p>Art. 23. Os cursos profissionais poderão, segundo a área abrangida, apresentar modalidades diferentes quanto ao número e à duração, a fim de corresponder às condições do MERCADO de trabalho.</p> <p>§1º Serão ORGANIZADOS cursos profissionais de curta duração, destinados a proporcionar</p>

<p>habilitações intermediárias de grau superior.</p> <p>§2º Os ESTATUTOS e REGIMENTOS DISCIPLINARÃO o aproveitamento dos estudos dos ciclos básicos e profissionais, inclusive os de curta duração, entre si e em outros cursos.</p>
<p>Art. 24. O Conselho Federal de Educação conceituará os cursos de pós-graduação e baixará NORMAS gerais para sua organização, dependendo sua validade, no território nacional, de os estudos nêles realizados terem os cursos respectivos, credenciados por aquêle órgão.</p>
<p>Art. 25. Os cursos de especialização, aperfeiçoamento, extensão e outros serão ministrados de acôrdo com os PLANOS traçados e APROVADOS pelas universidades e pelos estabelecimentos isolados.</p>
<p>[...]</p>
<p>Art. 29. Será OBRIGATÓRIA, no ensino superior, a freqüência de professôres e alunos, bem como a EXECUÇÃO integral dos programas de ensino.</p> <p>§1º Na forma dos ESTATUTOS e REGIMENTOS, será passível de SANÇÃO disciplinar o professor que, sem motivo aceito como justo pelo órgão competente, deixar de cumprir programa a seu cargo ou horário de trabalho a que esteja obrigado, importando a reincidência nas faltas previstas neste artigo em motivo bastante para exoneração ou dispensa, caracterizando-se o caso como de abandono de cargo ou emprêgo.</p> <p>[...]</p> <p>§4º Considerar-se-á REPROVADO o aluno que deixar de comparecer a um mínimo, previsto em ESTATUTO ou REGIMENTO, das atividades programadas para cada disciplina. discente.</p>
<p>Art. 30. A formação de professôres para o ensino de segundo grau, de disciplinas gerais ou técnicas, bem como o preparo de especialistas destinadas ao trabalho de PLANEJAMENTO, SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO, INSPEÇÃO E ORIENTAÇÃO no âmbito de escolas e sistemas escolares, far-se-á em nível superior.</p> <p>§1º A formação dos professôres e especialistas previstos neste artigo realizar-se-á, nas universidades mediante a COOPERAÇÃO das unidades responsáveis pelos estudos incluídos nos currículos dos cursos respectivos.</p>
<p>CAPÍTULO II Do Corpo Docente</p>
<p>Art. 31. O REGIME do magistério superior será regulado pela legislação própria dos sistemas do ensino e pelos estatutos ou REGIMENTOS das universidades e dos estabelecimentos isolados.</p>
<p>[...]</p>
<p>Art.33.</p> <p>§3º Fica EXTINTA a cátedra ou cadeira na ORGANIZAÇÃO do ensino superior do País.</p>
<p>Art. 34. As universidades deverão progressivamente e na medida de seu interêsse e de suas possibilidades, estender a seus docentes o REGIME de DEDICAÇÃO EXCLUSIVA às atividades de ensino e pesquisa.</p>
<p>[...]</p>
<p>Art. 37. Ao pessoal do magistério superior, admitido mediante contrato de trabalho, aplica-se exclusivamente a LEGISLAÇÃO trabalhista, observadas as seguintes REGRAS especiais:</p>
<p>CAPÍTULO III Do Corpo Discente</p>
<p>Art. 38. O corpo discente terá representação, com direito a voz e voto, nos ÓRGÃOS colegiados das universidades e dos estabelecimentos isolados de ensino superior, bem como em comissões</p>

<p>instituídas na forma dos ESTATUTOS e REGIMENTOS.</p> <p>§ 1º A REPRESENTAÇÃO estudantil terá por objetivo a COOPERAÇÃO entre administradores, professores e alunos, no trabalho universitário.</p> <p>§ 2º A escolha dos representantes estudantis será feita por meio de eleições do corpo discente e segundo critérios que incluam o aproveitamento escolar dos candidatos, de acordo com os ESTATUTOS e REGIMENTOS.</p>
<p>Art. 39. Em cada universidade ou estabelecimento isolado do ensino superior poderá ser ORGANIZADO diretório para congregar os membros do respectivo corpo discente.</p> <p>§ 2º Os REGIMENTOS elaborados pelos diretórios serão submetidos à APROVAÇÃO da instância universitária ou escolar competente.</p> <p>§ 3º O diretório cuja ação não estiver em consonância com os objetivos para os quais foi instituído, será passível das SANÇÕES previstas nos ESTATUTOS ou REGIMENTOS.</p> <p>§ 4º Os diretórios são OBRIGADOS a PRESTAR CONTAS de sua gestão financeira aos ÓRGÃOS da administração universitária ou escolar, na forma dos ESTATUTOS e REGIMENTOS.</p>
[...]
<p>Art. 41. As universidades deverão criar as FUNÇÕES de MONITOR para alunos do curso de graduação que se submeterem a provas específicas, nas quais demonstrem capacidade de desempenho em atividades técnico-didáticas de DETERMINADA disciplina.</p>
[...]
<p>CAPÍTULO IV Disposições Gerais</p>
<p>Art. 42. Nas universidades e nos estabelecimentos isolados mantidos pela União, as atividades técnicas poderão ser atendidas mediante a contratação de pessoal na forma da LEGISLAÇÃO do trabalho, de acordo com as NORMAS a serem estabelecidas nos ESTATUTOS e REGIMENTOS.</p>
[...]
<p>Art. 46. O Conselho Federal de Educação interpretará, na jurisdição administrativa, as disposições desta e das demais leis que fixem diretrizes e bases da educação nacional, ressalvada a COMPETÊNCIA dos SISTEMAS estaduais de ensino, definida na Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.</p>
<p>Art. 47. A AUTORIZAÇÃO ou o RECONHECIMENTO de universidade ou estabelecimento isolado de ensino superior será tornado efetivo, em qualquer caso, por DECRETO do Poder Executivo, após prévio parecer favorável do Conselho Federal de Educação, observado o disposto no artigo 44 desta Lei.</p>
<p>Art. 48. O Conselho Federal de Educação, após inquérito administrativo, poderá SUSPENDER o funcionamento de qualquer estabelecimento isolado de ensino superior ou a AUTONOMIA de qualquer universidade, por motivo de infringência da LEGISLAÇÃO do ensino ou de preceito ESTATUTÁRIO ou REGIMENTAL, designando-se Diretor ou Reitor pro tempore.</p>
<p>Art. 49. As universidades e os estabelecimentos isolados reconhecidos ficam sujeitos à VERIFICAÇÃO PERIÓDICA pelo Conselho de Educação competente, observado o disposto no artigo anterior.</p>
[...]
<p>CAPÍTULO V Disposições Transitórias</p>

Art. 52. As atuais universidades rurais, mantidas pela União, deverão REORGANIZAR-SE de acôrdo com o disposto no artigo 11 desta LEI , podendo, se necessário e conveniente, incorporar estabelecimentos de ensino e pesquisa também mantidos pela União, existentes na mesma localidade ou em localidades próximas.
--

[...]

Com esta Lei da Reforma Universitária de 1968, que se faz presente até a atualidade no modelo de gestão universitária adotado no país, fica expresso, por diversas ações, o que o governo militar buscava para adequar a organização educacional e suas políticas às determinações econômicas.

A criação de instrumentos e medidas de controle como disciplina perante a comunidade estudantil e ao operário, que garantiam a ampliação da gestão de capital, fica claro nas expressões grifadas.

Nesse sentido, novos caminhos e contornos para a educação superior foram surgindo por meio de uma nova política educacional nacional para o ensino superior onde prevalece a racionalização do ensino conforme a abordagem de Taylor na Administração Científica, de Fayol na Teoria Clássica da Administração e na Teoria Burocrática de Weber, inspirado no modelo empresarial e no estreitamento entre a formação acadêmica e a produção industrial.

2.3 CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - 1988

Se para muitos pensadores internacionais a década dos 1980 é considerada a década perdida por conta da complexa reorganização capitalista internacional, não deixando de desconsiderar os efeitos na realidade brasileira, o regime militar que já vinha apresentando suas fissuras e contradições desde o começo dos anos 1970. Com a falência da política de contenção como estratégia política de crescimento, a sociedade civil se reorganiza pela democratização política fortalecida pela atuação dos partidos democráticos e movimentos sociais .Ainda que pelo Colégio Eleitoral, as eleições são restabelecidas e elege-se um novo Presidente da República .É neste clima político e social das conquistas das novas liberdades democráticas que é convocada e aprovada a nova constituição republicana no Brasil.

Segundo dados da Revista Infoescola e site oficial planalto.gov.br, ambos acessados em dezembro de 2015, a Constituição de 1988 é a atual Carta Magna da República Federativa do Brasil. Foi elaborada no espaço de 20 meses por 558 constituintes entre deputados e senadores à época, e trata-se da sétima na história do país desde sua independência.

Promulgada no dia 5 de outubro de 1988, ganhou quase que imediatamente o apelido de **Constituição Cidadã**, por ser considerada a mais completa entre as constituições brasileiras, com destaque para os vários aspectos que garantem o acesso à cidadania.

A constituição está organizada em nove títulos que abrigam 245 artigos dedicados a temas como os princípios fundamentais, direitos e garantias fundamentais, organização do estado, dos poderes, defesa do estado e das instituições, tributação e orçamento, ordem econômica e financeira e ordem social. Entre as conquistas trazidas pela nova carta, destacam-se, dentre outras, o restabelecimento de eleições diretas para os cargos de presidente da república, governadores de estados e prefeitos municipais, o direito de voto para os analfabetos, o fim à censura aos meios de comunicação, obras de arte, músicas, filmes, teatro e similares. A preocupação com os direitos do cidadão é claramente uma resposta ao período histórico diretamente anterior ao da promulgação da constituição, a chamada “ditadura militar”.

Quadro 7: Referências Negritadas na Constituição de 1988, que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária

CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988
TÍTULO VIII – DA ORDEM SOCIAL
CAPÍTULO III – DA EDUCAÇÃO DA CULTURA E DO DESPORTO
SEÇÃO I - DA EDUCAÇÃO
<p>Art. 207. 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.</p> <p>§ 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. <u>(Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996)</u></p> <p>§ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica.<u>(Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996)</u></p>
<p>Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:</p> <p>II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.</p> <p>§ 2º As atividades de pesquisa, de extensão e de estímulo e fomento à inovação realizadas por universidades e/ou por instituições de educação profissional e tecnológica poderão receber apoio financeiro do Poder Público. <u>(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 85, de 2015)</u></p>

Quadro 8: Referências Apreendidas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988
TÍTULO VIII – DA ORDEM SOCIAL
CAPÍTULO III – DA EDUCAÇÃO DA CULTURA E DO DESPORTO
SEÇÃO I - DA EDUCAÇÃO
<p>Art. 207. 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.</p> <p>§ 1º É FACULTADO às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na FORMA DA LEI. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996)</p> <p>§ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996)</p>
<p>Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:</p> <p>II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao PODER PÚBLICO, no caso de encerramento de suas atividades.</p> <p>§ 2º As atividades de pesquisa, de extensão e de estímulo e fomento à INOVAÇÃO realizadas por universidades e/ou por instituições de educação profissional e tecnológica poderão receber apoio financeiro do PODER PÚBLICO. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 85, de 2015)</p>

É possível perceber na Constituição Federativa Brasileira de 1988 que, no que se refere ao capítulo da Educação, Cultura e Desporto, o mesmo privilegia de maneira mais incisiva a educação básica gratuita. O que trata do ensino superior restringe-se apenas a dois artigos, sendo que um que aborda a autonomia didático - científica das universidades, e o outro se refere aos recursos financeiros público que podem ser destinados às universidades e/ou instituições de educação profissional e tecnológica que realizam pesquisa e extensão.

Analisando os grifos e apreensões destes artigos, é possível perceber que este documento elaborado e aprovado em 1988 demonstra uma preocupação no que se refere a administração e gestão. A preocupação com a autonomia, gestão e inovação, é percebida nas teorias administrativas no contexto da sociedade moderna, com o surgimento da Teoria da Contingência, denominada por Sander (1995) como o paradigma administração efetiva, já abordada anteriormente. Porém, ainda que este documento tenha sido aprovado em um período que busca mudanças, também identificamos a expressão “obedecer”, demonstrando o conjunto de normas e regras que necessitam ser cumpridas conforme as teorias administrativas burocráticas de Taylor, Fayol e Weber. Assim, é possível perceber rupturas e continuidades neste documento da evolução das teorias administrativas no campo da educação.

2.4 LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL 1996

Quadro 9: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária

ESPECIFICAÇÃO
CAPÍTULO IV: Da Educação Superior
Art. 43°. A educação superior tem por finalidade: I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua ; III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; VII - promover a extensão, aberta à participação da população , visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.
Art. 44°. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas: I – cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino; II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo; III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino; IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.
Art. 45°. A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização.
Art. 46°. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação. § 1°. Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação , que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento. § 2°. No caso de instituição pública, o Poder Executivo responsável por sua manutenção acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências.
Art. 47°. Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver. § 1°. As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores,

recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições. § 2º. Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de **provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as normas dos sistemas de ensino.** § 3º. É obrigatória a frequência de alunos e professores, salvo nos programas de educação a distância. § 4º. As instituições de educação superior oferecerão, no período noturno, cursos de graduação nos mesmos padrões de qualidade mantidos no período diurno, sendo obrigatória a oferta noturna nas instituições públicas, garantida a necessária previsão orçamentária.

Art. 48º. Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como **prova da formação recebida por seu titular.** § 1º. Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprios registrados, e aqueles conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação. § 2º. Os diplomas de graduação expedidos por universidades estrangeiras serão revalidados por universidades públicas que tenham curso do mesmo nível e área ou equivalente, respeitando-se os acordos internacionais de reciprocidade ou equiparação. § 3º. Os diplomas de Mestrado e de Doutorado expedidos por universidades estrangeiras só poderão ser reconhecidos por universidades que possuam cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados, na mesma área de conhecimento e em nível equivalente ou superior.

Art. 49º. As instituições de educação superior aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas, e mediante processo seletivo. Parágrafo único. As **transferências ex officio dar-se-ão na forma da lei.**

Art. 50º. As instituições de educação superior, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo seletivo prévio.

Art. 51º. As instituições de educação superior credenciadas como universidades, ao deliberar sobre **critérios e normas de seleção e admissão de estudantes,** levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os **órgãos normativos dos sistemas de ensino.**

Art. 52º. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - **um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;** III - **um terço do corpo docente em regime de tempo integral.** Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber

Art. 53º. No exercício de sua **autonomia,** são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: I - criar, **organizar** e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, **obedecendo às normas gerais da União** e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; III - **estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;** IV - **fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;** V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes; VI - **conferir graus, diplomas e outros títulos;** VII - **firmar contratos, acordos e convênios;** VIII - **aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;** IX - **administrar os**

rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos; X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas. Parágrafo único. Para garantir a **autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre: I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos; II - ampliação e diminuição de vagas; III - elaboração da programação dos cursos; IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão; V – contratação e dispensa de professores; VI - planos de carreira docente.**

Art. 54º. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal. § 1º. No exercício da sua **autonomia**, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão: I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis; II - elaborar o **regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes; III - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor; IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais; V - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento; VI - realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos; VII - efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho. § 2º. Atribuições de **autonomia universitária** poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.**

[...]

Art. 56º. As instituições públicas de educação superior **obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.** Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e **modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.**

Art. 57º. Nas instituições públicas de educação superior, o **professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas.**

Quadro 10: Referências Apreendidas da LDB 1996, do Conceito de Administração e Gestão Universitária

ESPECIFICAÇÃO
CAPÍTULO IV: Da Educação Superior
Art. 43º. A educação superior tem por finalidade: I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a PARTICIPAÇÃO no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV - promover a divulgação de

conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços **ESPECIALIZADOS** à comunidade e estabelecer com esta uma **RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE**; VII - promover a extensão, aberta à **PARTICIPAÇÃO DA POPULAÇÃO**, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Art. 46º. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão **PRAZOS LIMITADOS**, sendo renovados, periodicamente, após **PROCESSO REGULAR DE AVALIAÇÃO**. § 1º. Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela **AVALIAÇÃO** a que se refere este artigo, haverá **REAVALIAÇÃO**, que poderá resultar, conforme o caso, em **DESATIVAÇÃO DE CURSOS** e habilitações, em intervenção na instituição, em **SUSPENSÃO** temporária de prerrogativas da **AUTONOMIA**, ou em **DESCRENCIAMENTO**. § 2º. No caso de instituição pública, o Poder Executivo responsável por sua manutenção acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências.

Art. 47º. Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver. § 1º. As instituições **INFORMARÃO** aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de **AVALIAÇÃO**, **OBRIGANDO-SE** a cumprir as respectivas **CONDIÇÕES**. § 2º. Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de **PROVAS** e outros **INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO** específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as **NORMAS** dos sistemas de ensino. § 3º. É **OBRIGATÓRIA** a frequência de alunos e professores, salvo nos programas de educação a distância. § 4º. As instituições de educação superior oferecerão, no período noturno, cursos de graduação nos mesmos padrões de qualidade mantidos no período diurno, sendo **OBRIGATÓRIA** a oferta noturna nas instituições públicas, garantida a necessária **PREVISÃO** orçamentária.

Art. 48º. Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como **PROVA** da formação recebida por seu titular. § 1º. Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprias registrados, e aqueles conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação. § 2º. Os diplomas de graduação expedidos por universidades estrangeiras serão revalidados por universidades públicas que tenham curso do mesmo nível e área ou equivalente, respeitando-se os acordos internacionais de reciprocidade ou equiparação. § 3º. Os diplomas de Mestrado e de Doutorado expedidos por universidades estrangeiras só poderão ser reconhecidos por universidades que possuam cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados, na mesma área de conhecimento e em nível equivalente ou superior.

Art. 49º. As instituições de educação superior aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas, e mediante processo seletivo. Parágrafo único. As transferências ex officio dar-se-ão na forma da **LEI**.

Art. 51º. As instituições de educação superior credenciadas como universidades, ao deliberar sobre

critérios e **NORMAS** de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os **ÓRGÃOS NORMATIVOS** dos sistemas de ensino.

Art. 52º. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - **UM TERÇO DO CORPO DOCENTE, PELO MENOS, COM TITULAÇÃO ACADÊMICA DE MESTRADO OU DOUTORADO; III - UM TERÇO DO CORPO DOCENTE EM REGIME DE TEMPO INTEGRAL.** Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

Art. 53º. No exercício de sua **AUTONOMIA**, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: I - **CRIAR, ORGANIZAR E EXTINGUIR, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta LEI, OBEDECENDO ÀS NORMAS GERAIS DA UNIÃO** e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; II - **FIXAR OS CURRÍCULOS** dos seus cursos e programas, observadas as **DIRETRIZES** gerais pertinentes; III - **ESTABELEECER** planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; IV - **FIXAR** o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio; V - **ELABORAR E REFORMAR OS SEUS ESTATUTOS E REGIMENTOS EM CONSONÂNCIA COM AS NORMAS GERAIS ATINENTES;** VI - conferir graus, diplomas e outros títulos; VII - firmar contratos, acordos e convênios; VIII - **APROVAR E EXECUTAR** planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como **ADMINISTRAR** rendimentos conforme dispositivos institucionais; IX - **ADMINISTRAR** os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas **LEIS** e nos respectivos estatutos; X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas. Parágrafo único. Para garantir a **AUTONOMIA** didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre: I - **CRIAÇÃO, EXPANSÃO, MODIFICAÇÃO E EXTINÇÃO** de cursos; II - ampliação e diminuição de vagas; III - elaboração da programação dos cursos; IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão; V - contratação e dispensa de professores; VI - **PLANOS** de carreira docente.

Art. 54º. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da **LEI**, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, **ORGANIZAÇÃO** e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus **PLANOS** de carreira e do regime jurídico do seu pessoal. § 1º. No exercício da sua **AUTONOMIA**, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão: I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis; II - elaborar o **REGULAMENTO** de seu pessoal em conformidade com as **NORMAS GERAIS** concernentes; III - **APROVAR E EXECUTAR** planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor; IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais; V - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento; VI - realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos; VII - efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e

patrimonial necessárias ao seu bom desempenho. § 2º. Atribuições de **AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA** poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.

[...]

Art. 56º. As instituições públicas de educação superior **OBEDECERÃO** ao princípio da **GESTÃO DEMOCRÁTICA**, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que **PARTICIPARÃO** os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e **MODIFICAÇÕES ESTATUTÁRIAS E REGIMENTAIS, BEM COMO DA ESCOLHA DE DIRIGENTES**.

Art. 57º. Nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará **OBRIGADO** ao mínimo de oito horas semanais de aulas.

Observa-se que, na LDB de 1996, ao contrário da LDB de 1961, os termos grifados, textuais ou significados nos remetem a aproximações com o conceito de gestão, pois, sua concepção política carrega toda uma conjuntura a qual veio se constituindo e configurando os problemas e desafios que marcaram a década de 1990.

Nesta conjuntura, a expressão administração, tão recorrente nos anos da ditadura militar, já cedia lugar, isolada ou concomitantemente, à expressão gestão, conforme já foi apreendido pelas referências negritadas e seguidamente destacadas, referentes a sua abrangência conceitual e programático-processual.

Não é difícil perceber que os termos conceituais grifados nos levam ao entendimento da recorrência ao conceito/paradigma da gestão universitária, onde Paro (2008) preconiza que a gestão democrática está ligada a autonomia e participação, os quais são cruciais nos espaços educacionais.

Todavia, apesar de se encontrar no documento diversos grifos acerca da autonomia e participação, percebe-se, também, que há uma contradição ao analisá-los na educação superior brasileira, considerando-se que, na rede privada, sua gestão encontra-se a anos-luz de uma perspectiva democratizante e, nas instituições públicas estaduais, percebe-se muita ingerência dos governos estaduais que as administram. Já nas instituições públicas federais, pode-se notar uma noção de autonomia e participação regradas pelos estatutos aprovados pelo Ministério da Educação.

2.5 PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2001-2010

O Plano Nacional de Educação (PNE) é uma lei ordinária, prevista na Constituição Federal que estabelece diretrizes, metas e estratégias de concretização no campo da educação. Ao entrar em vigor após a aprovação, todos os planos estaduais e municipais de

Educação devem ser criados ou adaptados em consonância com as metas e diretrizes estabelecidas por ele. No quadro abaixo, serão apresentados os objetivos e metas concernentes à Educação Superior.

Quadro 11: Referências Negritadas que remetem aos Conceitos de Administração e Gestão Universitária

EDUCAÇÃO SUPERIOR
ESPECIFICAÇÃO
OBJETIVOS E METAS
[...]
5. Assegurar efetiva autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira para as universidades públicas.
6. Institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica .
7. Instituir programas de fomento para que as instituições de educação superior constituam sistemas próprios e sempre que possível nacionalmente articulados, de avaliação institucional e de cursos, capazes de possibilitar a elevação dos padrões de qualidade do ensino, de extensão e no caso das universidades, também de pesquisa.
8. Estender, com base no sistema de avaliação , diferentes prerrogativas de autonomia às instituições não-universitárias públicas e privadas .
9. Estabelecer sistema de credenciamento periódico das instituições e reconhecimento periódicos dos cursos superiores, apoiado no sistema nacional de avaliação .
10. Diversificar o sistema superior de ensino, favorecendo e valorizando estabelecimentos não universitários que ofereçam ensino de qualidade e que atendam clientelas com demandas específicas de formação: tecnológica, profissional liberal, em novas profissões, para exercício do magistério ou de formação geral.
11. Estabelecer, em nível nacional, diretrizes curriculares que assegurem a necessária flexibilidade e diversidade nos programas de estudos oferecidos pelas diferentes instituições de educação superior, de forma a melhor atender às necessidades diferenciais de suas clientelas e às peculiaridades das regiões nas quais se inserem.
12. Incluir nas diretrizes curriculares dos cursos de formação de docentes temas relacionados às problemáticas tratadas nos temas transversais, especialmente no que se refere à abordagem tais como: gênero, educação sexual, ética (justiça, diálogo, respeito mútuo, solidariedade e tolerância), pluralidade cultural, meio ambiente, saúde e temas locais.
13. Diversificar a oferta de ensino, incentivando a criação de cursos noturnos com propostas inovadoras, de cursos sequenciais e de cursos modulares, com a certificação, permitindo maior flexibilidade na formação e ampliação da oferta de ensino.
14. A partir de padrões mínimos fixados pelo Poder Público, exigir melhoria progressiva da infraestrutura de laboratórios, equipamentos e bibliotecas, como condição para o credenciamento das instituições de educação superior e renovação do reconhecimento de cursos .
15. Estimular a consolidação e o desenvolvimento da pós-graduação e da pesquisa das universidades, dobrando, em dez anos, o número de pesquisadores qualificados.

16. Promover o aumento anual do número de mestres e de doutores formados no sistema nacional de pós-graduação em, pelo menos, 5%.
17. Promover levantamentos periódicos do êxodo de pesquisadores brasileiros formados, para outros países, investigar suas causas, desenvolver ações imediatas no sentido de impedir que o êxodo continue e planejar estratégias de atração desses pesquisadores, bem como de talentos provenientes de outros países.
18. Incentivar a generalização da prática da pesquisa como elemento integrante e modernizador dos processos de ensino-aprendizagem em toda a educação superior, inclusive com a participação de alunos no desenvolvimento da pesquisa.
19. Criar políticas que facilitem às minorias, vítimas de discriminação, o acesso à educação superior, através de programas de compensação de deficiências de sua formação escolar anterior, permitindo-lhes, desta forma, competir em igualdade de condições nos processos de seleção e admissão a esse nível de ensino.
20. Implantar planos de capacitação dos servidores técnico-administrativos das instituições públicas de educação superior, sendo de competência da IES definir a forma de utilização dos recursos previstos para esta finalidade.
21. Garantir, nas instituições de educação superior, a oferta de cursos de extensão, para atender as necessidades da educação continuada de adultos, com ou sem formação superior, na perspectiva de integrar o necessário esforço nacional de resgate da dívida social e educacional.
22. Garantir a criação de conselhos com a participação da comunidade e de entidades da sociedade civil organizada, para acompanhamento e controle social das atividades universitárias, com o objetivo de assegurar o retomo à sociedade dos resultados das pesquisas, do ensino e da extensão.
23. Implantar o Programa de Desenvolvimento da Extensão Universitária em todas as Instituições Federais de Ensino Superior no quadriênio 2001-2004 e assegurar que, no mínimo, 10% do total de créditos exigidos para a graduação no ensino superior no País será reservado para a atuação dos alunos em ações extensionistas.

Quadro 12: Referências Apreendidas do PNE 2001-2010, do Conceito de Administração e Gestão Universitária

ESPECIFICAÇÃO
OBJETIVOS E METAS
5. Assegurar EFETIVA AUTONOMIA didática, científica, ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO financeira para as universidades públicas.
6. Institucionalizar um amplo e diversificado SISTEMA DE AVALIAÇÃO interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da QUALIDADE do ensino, da pesquisa, da extensão e da GESTÃO ACADÊMICA .
7. Instituir programas de fomento para que as instituições de educação superior constituam SISTEMAS PRÓPRIOS e sempre que possível nacionalmente articulados, de avaliação institucional e de cursos, capazes de possibilitar a elevação dos padrões de QUALIDADE do ensino, de extensão e no caso das universidades, também de pesquisa.
8. Estender, com base no SISTEMA DE AVALIAÇÃO , diferentes prerrogativas de AUTONOMIA às instituições não-universitárias públicas e privadas.
9. Estabelecer sistema de RECREDECIMENTO periódico das instituições e RECONHECIMENTO periódicos dos cursos superiores, apoiado no sistema nacional de

AVALIAÇÃO.
10. Diversificar o sistema superior de ensino, favorecendo e valorizando estabelecimentos não universitários que ofereçam ensino de QUALIDADE e que atendam clientela com demandas específicas de formação: tecnológica, profissional liberal, em novas profissões, para exercício do magistério ou de formação geral.
11. Estabelecer, em nível nacional, diretrizes curriculares que assegurem a necessária FLEXIBILIDADE e diversidade nos programas de estudos oferecidos pelas diferentes instituições de educação superior, de forma a melhor ATENDER ÀS NECESSIDADES diferenciais de suas CLIENTELAS e às peculiaridades das regiões nas quais se inserem.
13. Diversificar a oferta de ensino, incentivando a criação de cursos noturnos com propostas inovadoras, de cursos sequenciais e de cursos modulares, com a certificação, permitindo maior FLEXIBILIDADE na formação e ampliação da oferta de ensino.
14. A partir de padrões mínimos FIXADOS PELO PODER PÚBLICO , exigir MELHORIA progressiva da infraestrutura de laboratórios, equipamentos e bibliotecas, como condição para o RECRENCIAMENTO das instituições de educação superior e renovação do RECONHECIMENTO de cursos. [...]
17. Promover levantamentos periódicos do êxodo de pesquisadores brasileiros formados, para outros países, investigar suas causas, desenvolver ações imediatas no sentido de impedir que o êxodo continue e PLANEJAR estratégias de atração desses pesquisadores, bem como de talentos provenientes de outros países.
18. Incentivar a generalização da prática da pesquisa como elemento integrante e modernizador dos processos de ensino-aprendizagem em toda a educação superior, inclusive com a PARTICIPAÇÃO de alunos no desenvolvimento da pesquisa.
19. Criar POLÍTICAS que facilitem às minorias, vítimas de discriminação, o acesso à educação superior, através de programas de compensação de deficiências de sua formação escolar anterior, permitindo-lhes, desta forma, competir em igualdade de condições nos processos de seleção e admissão a esse nível de ensino.
20. Implantar PLANOS de capacitação dos servidores técnico-administrativos das instituições públicas de educação superior, sendo de competência da IES definir a forma de utilização dos recursos previstos para esta finalidade.
22. Garantir a criação de CONSELHOS com a participação da comunidade e de entidades da sociedade civil ORGANIZADA , para ACOMPANHAMENTO E CONTROLE social das atividades universitárias, com o objetivo de assegurar o retorno à sociedade dos RESULTADOS das pesquisas, do ensino e da extensão.
23. Implantar o PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO da Extensão Universitária em todas as Instituições Federais de Ensino Superior no quadriênio 2001-2004 e assegurar que, no mínimo, 10% do total de créditos exigidos para a graduação no ensino superior no País será reservado para a atuação dos alunos em ações extensionistas.

Observando-se os grifos, é notória a existência de uma nova conjuntura política brasileira que marcará toda a primeira década do novo milênio. A LDB de 1996 determinou a elaboração e aprovação até um ano após um Plano Nacional de Educação que acabou sendo aprovado depois de quatro da própria determinação legal: PNE 2001-2010.

Quanto às referências encontradas, alusivas a administração e gestão universitária, pelos termos negritados, destacaram-se: autonomia, qualidade, flexibilidade, necessidades, melhoria, participação entre outros, os quais nos remetem a uma perspectiva contemporânea que corresponde à Era da Informação, cujos termos conceituais vieram como soluções emergentes para as organizações sobreviverem em um mercado volátil, flexível e dinâmico.

Ressalta-se, oportunamente, que o movimento da globalização neoliberal trouxe muitas modificações no campo educacional brasileiro. A própria identidade pública e gratuita das instituições escolares sofreu embate para ressignificar-se como organizações escolares.

Um conjunto de mudanças advindas dos acordos bilaterais internacionais ao interferirem/determinarem outras práticas de gestão perante as organizações necessita de soluções emergentes para acompanhar essa nova realidade. A melhoria contínua busca a qualidade de produtos e serviços, a qualidade total que sai do âmbito operacional específico da melhoria contínua e estende ao conceito de qualidade para toda organização, a reengenharia que realiza a ação de uma nova engenharia da estrutura organizacional e o benchmarking (aferimento), que busca visualizar no mercado as práticas administrativas de empresas referência no mercado para realizar um processo de comparação entre as mesmas, visando identificar as oportunidades de mudanças dentro da organização deixa claro esse novo contexto emergencial.

Porém, apesar dessas soluções emergentes, no documento também encontram-se expressões que nos remetem a um sistema burocrático Taylorista, Fayolista e Weberiano, dentre outros: Planejamento, Organização, Direção e Controle, avaliação, burocracias e penalidades quanto ao credenciamento e reconhecimento de cursos e instituições.

2.6 DECRETO 3.860/2001

O Decreto 3.860/01 “Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências”, foi editado no início do século XXI, final do Governo de Fernando Henrique Cardoso numa conjuntura de avanço da política neoliberal na educação cuja face mais explícita, além da desobrigação crescente com a promoção de uma educação obrigatória pública de qualidade, em atendimento as orientações dos organismos internacionais, impõe uma avaliação externa de resultados e estimulam as comparações ideológicas entre educação pública X educação privada. Abaixo, é apresentado um quadro com recortes do decreto que contribui para a realização desta pesquisa.

**Quadro 13: Referências Negritadas no DECRETO Nº 3.860/01, que remetem aos
Conceitos de Administração e Gestão Universitária**

DECRETO Nº 3.860/01
CAPÍTULO I
ESPECIFICAÇÃO
Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por cursos superiores os referidos nos incisos I e II do art. 44 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996.
CAPÍTULO III – DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
Art. 7º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em: I – universidades; II – centros universitários; e III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores
Art. 8º As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. § 1o As atividades de ensino previstas no caput deverão contemplar, nos termos do Art.. 44 da Lei 9.394, de 1996, programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior – CAPES. § 2o A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do parágrafo único do art. 52 da Lei no 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa, tanto em áreas básicas como nas aplicadas, observado o disposto neste artigo. § 3o As universidades somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.
Art. 9º Para os fins do inciso III do art. 52, da Lei n. 9.394, de 1996, entende-se por regime de trabalho docente em tempo integral aquele que obriga a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição , nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.
Art. 10. As universidades, mediante prévia autorização do Poder Executivo , poderão criar cursos superiores em municípios diversos de sua sede definida nos atos legais de seu credenciamento, desde que situados na mesma unidade da federação. § 1o Para os fins do disposto no art. 52 da Lei no 9.394, de 1996, os cursos criados na forma deste artigo, organizados ou não em novo campus, integrarão o conjunto da universidade. § 2o A autonomia prevista no inciso I do art. 53 da Lei no 9.394, de 1996, não se estende aos cursos e campus fora de sede das universidades. § 3o Os campi fora de sede já criados e em funcionamento na data de publicação deste decreto preservarão suas atuais prerrogativas de autonomia até a conclusão do processo de credenciamento da Universidade, ao qual estarão igualmente sujeitos.
Art. 11. Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. DecN3860, 29/09/04 § 1o Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes. § 2o Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária , além da que se refere o parágrafo anterior, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do parágrafo 2o do artigo 54, da Lei no 9.394, de 1996. § 3o A autonomia de que trata o parágrafo 2º deverá observar os

limites definidos no Plano de Desenvolvimento da Instituição, aprovado quando do seu credenciamento e reconhecimentos . § 4o É vedada aos centros universitários a criação de cursos fora de sua sede indicada nos atos legais de credenciamento. § 5o Os Centros Universitários somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação .
Art. 12. Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado .
Art. 13. A criação de cursos superiores em instituições credenciadas como faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores depende de prévia autorização do Poder Executivo .
Art. 14. Os institutos superiores de educação criados na forma do Decreto no 3.276, de 6 de dezembro de 1999, deverão definir planos de desenvolvimento institucional . Parágrafo único. Os institutos de que trata o caput, poderão ser organizados como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciadas, devendo neste caso definir planos de desenvolvimento acadêmico.
Art. 15. Anualmente, antes de cada período letivo, as instituições de ensino superior tornarão públicos seus critérios de seleção de alunos nos termos do Art. 44, inciso II, da Lei no 9.394, de 1996, e de acordo com as orientações do Conselho Nacional de Educação. §1o Na ocasião do anúncio previsto no caput deste artigo, as instituições de ensino superior também tornarão publicas: I - a relação nominal dos docentes e sua qualificação, em efetivo exercício ; II - a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acessos às redes de informação e acervo das bibliotecas; III - o elenco dos cursos reconhecidos e dos cursos em processo de reconhecimento IV - os resultados das avaliações do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta dos cursos superiores , realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP; e Decreto n3860, 29/09/04 V - o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo. § 2o O não cumprimento do disposto no parágrafo anterior, bem assim a publicação de informação inverídica, constituem deficiências para os fins do § 1o do art. 46 da Lei no 9.394, de 1996.

Quadro 14: Referências Apreendidas do Decreto N° 3.860/01, do Conceito de Administração e Gestão Universitária

ESPECIFICAÇÃO
CAPÍTULO III – DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
Art. 7º Quanto à sua ORGANIZAÇÃO acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em: I – universidades; II – centros universitários; e III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.
Art. 8º As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. § 1o As atividades de ensino previstas no caput deverão contemplar, nos termos do Art. 44 da Lei 9.394, de 1996, programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e AVALIADOS positivamente pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior – CAPES. § 2o A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do

parágrafo único do art. 52 da Lei no 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa, tanto em áreas básicas como nas aplicadas, observado o disposto neste artigo. § 3o As universidades somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com **QUALIDADE** comprovada em **AVALIAÇÕES** coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art. 9º Para os fins do inciso III do art. 52, da Lei n. 9.394, de 1996, entende-se por regime de trabalho docente em tempo integral aquele que **OBRIGA** a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, **PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO**.

Art. 10. As universidades, mediante prévia **AUTORIZAÇÃO** do Poder Executivo, poderão criar cursos superiores em municípios diversos de sua sede definida nos atos legais de seu credenciamento, desde que situados na mesma unidade da federação. § 1o Para os fins do disposto no art. 52 da Lei no 9.394, de 1996, os cursos criados na forma deste artigo, organizados ou não em novo campus, integrarão o conjunto da universidade. § 2o A **AUTONOMIA** prevista no inciso I do art. 53 da Lei no 9.394, de 1996, não se estende aos cursos e campus fora de sede das universidades. § 3o Os campi fora de sede já criados e em funcionamento na data de publicação deste decreto preservarão suas atuais prerrogativas de **AUTONOMIA** até a conclusão do processo de credenciamento da Universidade, ao qual estarão igualmente sujeitos.

Art. 11. Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela **EXCELÊNCIA** do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas **AVALIAÇÕES** coordenadas pelo Ministério da Educação, pela **QUALIFICAÇÃO** do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. DecN3860, 29/09/04 § 1o Fica estendida aos centros universitários credenciados **AUTONOMIA** para criar, **ORGANIZAR** e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes. § 2o Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da **AUTONOMIA** universitária, além da que se refere o parágrafo anterior, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do parágrafo 2o do artigo 54, da Lei no 9.394, de 1996. § 3o A **AUTONOMIA** de que trata o parágrafo 2º deverá observar os limites definidos no Plano de Desenvolvimento da Instituição, **APROVADO** quando do seu credenciamento e credenciamento. § 4o É vedada aos centros universitários a criação de cursos fora de sua sede indicada nos atos legais de credenciamento. § 5o Os Centros Universitários somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com **QUALIDADE COMPROVADA EM AVALIAÇÕES** coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art. 12. Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, **ORGANIZADAS** para atuar com regimento comum e **COMANDO** unificado.

Art. 13. A criação de cursos superiores em instituições credenciadas como faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores **DEPEND**E de prévia autorização do Poder Executivo.

Art. 14. Os institutos superiores de educação criados na forma do Decreto no 3.276, de 6 de dezembro de 1999, deverão definir **PLANOS** de desenvolvimento institucional. Parágrafo único. Os institutos de que trata o caput, poderão ser organizados como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciadas, devendo neste caso definir planos de desenvolvimento acadêmico.

Art. 15. Anualmente, antes de cada período letivo, as instituições de ensino superior tornarão públicos seus critérios de **SELEÇÃO** de alunos nos termos do Art. 44, inciso II, da Lei no 9.394, de

1996, e de acordo com as orientações do Conselho Nacional de Educação. §1o Na ocasião do anúncio previsto no caput deste artigo, as instituições de ensino superior também tornarão publicas: I - a relação nominal dos docentes e sua **QUALIFICAÇÃO**, em efetivo exercício; II - a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acessos às redes de informação e acervo das bibliotecas; III - o elenco dos cursos reconhecidos e dos cursos em processo de reconhecimento IV - os resultados das **AVALIAÇÕES** do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta dos cursos superiores, realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP; e DecN3860, 29/09/04 V - o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo. § 2o O não cumprimento do disposto no parágrafo anterior, bem assim a publicação de informação inverídica, constituem deficiências para os fins do § 1o do art. 46 da Lei no 9.394, de 1996.

É possível observar neste Decreto, assim como em documentos anteriores, como o PNE-2001-2010 e LDB 1996, que, por meio deste novo contexto contemplado na contemporaneidade, as expressões que remetem ao conceito de gestão universitária no âmbito das soluções emergentes na Era da Informação, em contraste também com as teorias administrativas burocráticas Weberianas, com os excessos de normas, regras e regulamentos e Fayolista com as funções administrativas de planejamento, organização, direção e avaliação para controle das instituições.

Analisar documentos como a LDB de 1961 e 1996, a Lei 5.540/1968, o Decreto 3.860/01, a Constituição Federal de 1988 e o PNE 2001 – 2010, é extremamente importante nesta pesquisa para a compreensão da realidade educacional no Brasil, em especial o que tange ao Ensino Superior, pois é a partir desta compreensão e perspectiva das políticas educacionais instituídas em nosso país que surge um novo modelo de ensino superior brasileiro com perfil empresarial capaz de atender às expectativas do mercado capitalista configurando-se uma realidade extremamente complexa e de grandes desafios.

CAPÍTULO III

APORTES TEORICOS DOS ESTUDOS E PESQUISAS ACERCA DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL APREENDIDOS EM FONTES EDITORIAIS: OS CAMINHOS, AS BUSCAS, OS ACHADOS

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

FREIRE (1996)

Neste capítulo, será feito um mapeamento das produções científicas apresentadas sob os formatos editoriais de Artigos publicados na Revista Avaliação (2003-2013) e os Pôsteres apresentados nos Simpósios Brasileiros de Política e Administração da Educação - ANPAE (2007-2013). Em cumprimento ao delineamento desta tese, já apresentado na introdução, o foco é Gestão Universitária no Brasil, de modo que este marcador foi utilizado a fim de buscar os trabalhos publicados/comunicados para, em seguida, identificar as expressões que remetem aos conceitos de gestão universitária no Brasil, bem como os aportes teóricos destas pesquisas assim como suas contribuições.

A investigação da temática Gestão Universitária no Brasil Contemporâneo (2003-2013) se constitui como uma pesquisa qualitativa de base teórica bibliográfica, com metodologia da análise de conteúdo (Franco, 2005). Para isso foram mapeadas e analisadas as produções acerca da Gestão Universitária no Brasil na Revista da Avaliação da Educação Superior e também os Pôsteres da ANPAE, estudos publicados acerca da temática na década de 2003 e 2013, os quais serão especificados no decorrer deste trabalho.

O percurso da investigação foi se contornando por meio da seleção documental dos artigos publicados na revista avaliação, onde foram acessados todos os exemplares por meio do site da revista no período de 2003 e 2013, tendo sido utilizada como critério de seleção a busca dos títulos destes artigos que possuíssem algumas das seguintes expressões: Universidade; Universidade Brasileira; Administração e/ou Gestão Universitária; Educação Superior; Ensino Superior.. Após esta busca dos artigos por meio dos títulos, foi apresentada a identificação dos mesmos, seguida de um quadro de mapeamento analítico contendo os seguintes caracteres: Ano da publicação, Autor, Título, Conceitos e Referências Bibliográficas (as três primeiras citadas no texto). São negritados os conceitos e as três referências teórico-bibliográficas.

Também foi realizado um levantamento documental por meio dos Pôsteres apresentados nos Simpósios da ANPAE, no período de 2007 e 2013, em seu site, uma vez que os trabalhos nesta modalidade estão disponibilizados para consulta a partir desta data. Da mesma forma que na Revista Avaliação, os Pôsteres foram selecionados por meio dos títulos nos quais foram encontradas pelo menos uma das seguintes expressões: Universidade; Universidade Brasileira; Administração e/ou Gestão Universitária; Educação Superior; Ensino Superior. Após esta busca das Comunicações na modalidade Pôster, é apresentada a identificação das mesmas, seguida de um quadro de mapeamento analítico contendo os seguintes caracteres: Ano da publicação, Autor, Título, Conceitos e Referências Bibliográficas (as três primeiras citadas no texto). São negritados os conceitos e as três referências teórico-bibliográficas.

A utilização das características deste mapeamento como referência contribui com esta pesquisa, identificando, classificando, recuperando e descrevendo o amplo e diversificado conhecimento na área da Gestão Universitária no Brasil e, conseqüentemente, auxiliando outras investigações, uma vez que permite a interação com a produção acadêmica de maneira qualitativa e quantitativa, identificando as tendências por meio dos aportes teóricos e conceitos, assim como suas metodologias.

3.1 REVISTA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Segundo dados consultados do site oficial da Revista Avaliação, acessado em 11/08/2015 pelo <http://periódicos.uniso.br/>, a Revista da Avaliação da Educação Superior da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior (RAIES), em parceria com a Universidade de Sorocaba (UNISO), é uma revista aberta à difusão, aos intercâmbios e aos debates de interesse da comunidade universitária. Publica prioritariamente trabalhos relacionados com os temas da "avaliação da educação superior", "avaliação" e "educação superior", em português ou em espanhol. Publicada desde 1996, pela RAIES, com o subtítulo Revista de Rede de Avaliação da Educação Superior e, a partir de 2007, em parceria com a UNISO com alteração no subtítulo para Revista da Avaliação da Educação Superior. Possui Classificação "Qualis – A1", sob ISSN: 1414-4077 e ISSN Eletrônico: 1982-5765.

Entre 2003 e 2007, a Revista publicou quatro periódicos anuais e, a partir de 2008, após o processo de parceria com a UNISO, a mesma passou a publicar três periódicos anuais, tendo assim publicações a cada quatro meses. Para esta pesquisa foram encontrados treze (13) artigos (2003- 2013) na Revista Avaliação, entre 2003 e 2013. Foram encontradas as seguintes referências bibliográficas:

Vieira (2003). Examina o processo de expansão do ensino de graduação no Brasil nos anos 1990, identificando as principais políticas voltadas para o setor neste período e caracterizando os diagnósticos elaborados. São identificadas, assim, as propostas em estudo no âmbito do MEC para o enfrentamento dos principais desafios que se colocam na década atual: ampliação do número de vagas e incremento na qualidade dos cursos existentes.

Sobrinho (2004). Discute os principais efeitos que a globalização produz sobre a educação superior, apresentando o panorama global da educação superior sem fronteiras e discutindo as manifestações da internacionalização, da educação transnacional, do comércio de serviços educacionais, dos critérios supranacionais e das agências multilaterais. O autor expõe sua preocupação com os efeitos da produtorização da educação superior em países pobres, sobretudo diante da possibilidade de que a educação superior venha a ser formalmente considerada um bem negociável a ser regulado pelo Acordo Geral sobre Comércio de Serviços (AGS/OMC).

Trigueiro (2004). Discute aspectos teóricos a respeito da importância da redefinição das estruturas de gestão das universidades e demais instituições de ensino superior (IES) no País, apoiando-se em estudos sobre o tema avaliação institucional, tendo como argumento de que a avaliação seja o processo de mudança nas IES.

Cunha (2005). Analisa a autonomia universitária em três dimensões: histórica, sociológica e política. Na dimensão histórica, são resumidas as características essenciais da autonomia universitária, desde a origem na Idade Média e suas mudanças, focalizando as fontes de constrangimento: a Igreja, o Estado, o Partido e o Mercado. Na dimensão sociológica, o conceito de campo, de Pierre Bourdieu, é examinado com o objetivo de saber da existência de um campo propriamente universitário. Na dimensão política, as vicissitudes da autonomia universitária no Brasil são apresentadas e cotejadas com os conceitos apresentados, em especial com os de autonomia substantiva e de autonomia processual.

Favero (2005). Analisa os princípios da autonomia e da democratização na universidade como problemas nucleares dessa instituição. Parte do pressuposto de que, em torno dessas questões, outras se concentram. Nessa perspectiva, entende que a reforma da universidade não pode ser vista e aceita simplesmente como uma questão legal, mas também como uma questão de poder. O trabalho conclui que nunca houve autonomia universitária em sentido pleno no Brasil, apesar de proclamada na Constituição Federal e em outros documentos oficiais.

Silva (2006). Busca compreender a dinâmica organizacional da universidade por meio da articulação dos modelos análise burocrático e político no pressuposto de que a regulação do espaço organizacional se pode fazer admitindo uma ação conjugada ou oponente entre o

aparelho burocrático e o político. Nesse sentido aspectos da dinâmica organizacional universitária segundo diferentes modos de regulação em que a burocracia e a política se tornam fatores que exercem significativas influências na governança universitária.

Pereira (2008). Analisa o surgimento da universidade moderna, as funções e papéis a ela atribuídos ou dela esperados, a crise desse modelo nos tempos atuais e alguns dos elementos que estão caracterizando a universidade contemporânea. A instituição que se constituiu como universidade moderna teve origem na organização da Universidade de Berlim, em 1808. Passados dois séculos, pode-se afirmar que as formulações de Humboldt, bem como seus pressupostos mais gerais, são ainda tomadas como relevantes. No entanto, seus princípios têm sido negligenciados ou substituídos por outros menos nobres. Na atualidade, discute-se um novo projeto para a universidade que possa lhe permitir continuar sendo uma importante instituição do tempo presente.

Lima e Maranhão (2009). Define o conceito de internacionalização ativa e passiva no universo da Educação para,, em seguida, aplicá-lo ao aprofundamento de questões pertinentes à mobilidade estudantil. Inicialmente, discutir-se-á a mobilidade no âmbito mundial e, finalmente,, situar-se-á o fenômeno entre os países latino-americanos.

Groppa (2010). Resgata a relação entre o Estado nacional e a universidade moderna, analisando a criação do mito-realidade da nação em consonância com o mito-realidade da universidade-instituição, a qual estaria destinada a pensar sua nação e sua época de modo autônomo, além de apresentar as crises da universidade – de hegemonia, de legitimidade e institucional. Relaciona a mais séria destas crises, a institucional, que ameaça tornar a universidade-instituição autônoma em universidade operacional, com a crise daquele Estado nacional, no contexto da globalização do capital.

Marques (2011). Discute as relações entre o trabalho docente e o trabalho de pesquisa, procurando explicitar em que aspectos eles se distinguem e em que aspectos estão fortemente relacionadas. Discute também a problemática da gestão acadêmica, sinalizando a fragilidade das condições que esta gestão esta se dando, que não facilitam a emergência de espaços de reflexão sobre os processos de construção e transmissão de conhecimentos que apontem para práticas pedagógicas inovadoras que explicitem e fortaleçam a interação necessária entre pesquisa e ensino.

Schlickmann e Melo (2011). Realiza uma análise epistemológica de alguns trabalhos relacionados à Administração Universitária. A partir da leitura destes, fez-se a análise, partindo do pressuposto de que a epistemologia da Administração Universitária converge para a epistemologia da Administração, podendo ser considerada um sub-campo desta.

Garcia e Carlotto (2012). Analisam um caso empírico do estabelecimento de um novo campus da Universidade de São Paulo em uma área periférica da cidade de São Paulo, quanto às tensões entre a concepção organizacional e as particularidades institucionais da universidade, revelando as contradições internas ao conceito de organização quando aplicado às universidades.

Quadro 15: Revista Avaliação - Artigos Publicados alusivos a Gestão Universitária. 2003 - 2013. Referências negritadas.

ANO	AUTOR	TÍTULO	CONCEITOS	REFERÊNCIAS TEÓRICAS
2003	Luiz Renato Vieira	A expansão do ensino superior no Brasil: abordagem preliminar das políticas públicas e perspectivas para o ensino de graduação	Expansão do Ensino Superior; Competição de IES; Qualidade de Ensino; Centralismo Burocrático; Personalismo na política educacional;	DURHAM, Eunice. As universidades públicas e a pesquisa no Brasil. São Paulo: NUPES/USP, Documento de Trabalho, n.9/98, 1998b. DURHAM, Eunice. “Como atender as necessidades das IES e garantir o direito do aluno”. In: CASTRO, Maria Helena Guimarães de ET AL. III Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro: os desafios da expansão do ensino superior: anais. Rio de Janeiro: Consultor, 2002. SCHWARTZMAN, Jacques e SCHWARTZMAN, Simon. “O ensino superior privado como setor econômico”. Mimeo, 2002.
2004	José Dias Sobrinho	Educação Superior Sem Fronteiras Cenários da globalização: bem público, bem público global, comércio transnacional?	Globalização; Tecnologia; Impactos na Educação Superior; Público e Privado enquanto contradições; Modalidades de Gestão; Mercado; Lucratividade; Educação enquanto bem público X privado; Internacionalização Universitária; Educação Transnacional; Educação sem fronteiras; Educação transfronteiras; Comércio de serviços educativos; Liberalização do comércio; Qualidade da Educação Superior;	BARROSO, João, A “escolha da escola” como processo de regulação: integração ou seleção social?, in A Escola Pública. Regulação Desregulação Privatização, BARROSO, João (org.), Edições Asa, Porto. FRIEDMAN, M. (1962). Capitalism and Freedom, The university of Chicago Press. GARCIA-GUADILLA, Carmen (2004), Educación Superior y AGCS. Interrogantes para el caso de America Latina, in GARCIA-GUADILLA, Carmen (org.) El difícil equilibrio: La educación superior como bien publico y comercio de servicios, Univesidad de Castilla-La Mancha, Cuenca.
2004	Michelangelo Giotto Santoro Trigueiro	A Avaliação Institucional e a Redefinição das Estruturas e Modelos de Gestão das instituições de Ensino Superior do País	Avaliação Institucional; Planejamento Estratégico; Planejamento Global; Mudança Organizacional; Qualidade; Qualidade total; Qualidade na gestão das IES; Visão Estratégica; Gestão Acadêmica; Projeto Institucional; Redes de Informações Gerenciais;	ANSOFF, H. I. & Mc.DONELL, E. Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1993. ARES PONS, J. “Presente y futuro de La universidad latinoamericana”. In: Educación Superior y Sociedad. V.7, n. I, PP.109-126, Caracas, 1996. BERCHEM, T. “A missão da universidade na formação e no desenvolvimento culturais; a diversidade no seio da universidade”; In: CRUB, Educação Brasileira. 13 (27): 81-90, 2º semestre, Brasília, 1991.

2005	Luiz Antonio Cunha	Autonomia Universitária: Teoria e Prática	Universidade; Autonomia; Mercadoria Vendável; Mercados Educacionais; Campo; Campo Educacional; Campo Profissional; Campo da Pesquisa; Campo Cultural; Campo Político-Partidário; Mercado;	BOURDIEU, Pierre, 1974. A economia das trocas simbólicas, São Paulo, Perspectiva. LE GOFF, Jacques, 1988. Os intelectuais na Idade Média, São Paulo, Brasiliense. VERGER, Jacques, 1990. As universidades na Idade Média, São Paulo, Editora UNESP.
2005	Maria de Lourdes de Albuquerque Fávoro	Autonomia e Democratização da Universidade	Autonomia; Democratização; Administração Autocrática; Heteronomia; Poder; Soberania; Autonomia didático-científica; Autonomia Administrativa; Autonomia de gestão financeira e patrimonial; Eficiência e Qualidade no Ensino;	CURY, C. R. J. A questão da autonomia universitária. Universidade e Sociedade, ano 1, n.2, p. 25-29, Nov, 1991. LEFEBVRE, H. Lógica Formal e Lógica Dialética. 2ª ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979. TRIGUEIRO MENDES, D. O Governo da Universidade. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Rio de Janeiro, v.47, n.105, p. 68-90, jan./mar.1967.
2006	Eugénio Alves da Silva	Imagens Organizacionais da Universidade	Estrutura Burocrática; Articulações; Desarticulações; Burocracias rígidas; Burocracias flexíveis; Modo burocrático de regulação; Articulações e Tensões entre o burocrático e o político; Poder; Burocrático corporativo; Burocrático Estatizante; Burocrático colegial; Burocrático participativo; Orientação Política; Orientação Ideológica;	BUSH, T. (1986). Theories of Educational Administration. London: Harper & Row. SILVA, E.A. (2004). O Burocrático e o Político na Administração Universitária. Continuidades e Rupturas na Gestão de Recursos Humanos Docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola). Braga: Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho. WEBER, M. (1982). Ensaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Zahar.

2006	Burton R. Clark. (Tradução: Marília Morosini)	Sustentabilidade de Mudanças nas Universidades: continuidades em estudos de casos e conceitos	Burocracia; Antiga Burocracia; Nova Burocracia; Empreendedorismo nas universidades; Mudança Sustentável; Mudança organizacional; Volição; Democracia política;	ASKLING, B. (2001). In Search of New Models of Institutional Governance: Some Swedish Experiences, Tertiary Education and Management. 7, 197-210. CLARK, B. R. (1995). Leadership and Innovation in Universities: From Theory to Practice, Tertiary Education and Management. 1(1), 7-11. CLARK, B. R. (1996). Case Studies of Innovative Universities: A Progress Report. Tertiary Education and Management. 2(1), 52-61
2008	Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira	A Universidade da Modernidade nos Tempos Atuais.	Universidade; Universidade Moderna; Autonomia; Crise da Universidade; Cultura;	CASPER, G. Um mundo sem universidades? In: CASPER,G; HUMBOLDT,W. Um mundo sem universidades? Rio de Janeiro: EdUERJ, 1997. DRÉZE, J.; DEBELLE, J.; Concepções da universidade. Fortaleza: EdUFCE, 1983. HUMBOLDT, W. Sobre a organização interna externa das instituições científicas superiores em Berlim. In: CASPER, G.; HUMBOLDT, W. Um mundo sem universidades? Rio de Janeiro: EdUERJ, 1997.
2009	Manolita Correia Lima; Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão.	O Sistema de Educação Superior Mundial: entre a internacionalização ativa e passiva.	Internacionalização ativa e passiva;	BRANDÃO, Gildo Marçal. Teoria política a partir do Sul da América? Filosofia política contemporânea: controvérsias sobre civilização, império e cidadania. Buenos Aires: CLACSO; São Paulo: FLCH/USP, 04/2006. KNIGHT, Jane. Modele d'internationalisation ou comment faire face aux realites et enjeux nouveaux. In: OCDE. L'enseignement superirur en Amérique latine: la dimension internationale. Paris: Organization de Coopération ET de Développement Économique, 2005. p. 11-45. LOURENÇO, Erica Fernanda Vilaça. A internacionalização do setor siderúrgico: um estudo sobre as empresas líderes brasileiras. 2006. Monografia. Faculdade de Ciências e Letras. Departamento de Economia. UNESP/ Araraquara, 2006.
2010	Luis Antonio Groppo	Da Universidade Autônoma ao Ensino Superior Operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado Nacional	Nação e industrialismo; Estado moderno; Universidade; Universidade moderna; Universidade Taylorista; Produção industrial; Globalização; Universidade Organização;	CARVALHO, Maria Alice Rezende de. Temas sobre a organização dos intelectuais no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v.22, n.66, p. 17-32, out. 2007. ORTIZ, Renato. Um outro território. Ensaios sobre a mundialização. 2ed. Ver. E ampl. São Paulo: Olho D'água, 2000. TRINDADE, Héglio. Universidade em perspectiva. Sociedade, conhecimento e poder. Revista Brasileira de Educação, Campinas, n.10, p. 5-15, jan./abr. 1999.

2011	Waldemar Marques	Ensino, Pesquisa e Gestão Acadêmica na Universidade	Atividade do Professor; Atividade do Pesquisador; Atividades de Pesquisa; Ciência mainstream; Produção Científica; Ciência contemporânea; Espaço de mercadorias; Método enquanto ciência; Ensino; Aprendizagem; Conhecimento tácito; Conhecimento Explícito; Gestão Pedagógica; Gestão do conhecimento;	DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da educação superior. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. POLANYE Michael. A Lógica da liberdade: reflexões e replicas. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003. POPPER, Karl. A lógica da pesquisa científica. São Paulo: Cultrix, 1993.
2011	Raphael Schlickmann; Pedro Antonio de Melo	Administração Universitária: em busca de uma epistemologia.	Racionalização; Mecanização; Funcionalismo; Estrutura de Órgão de Pessoal; Burocracia; Padronização;	BUCKLEY, Walter. A sociologia e a moderna teoria dos sistemas. São Paulo: Cultix, 1967. GURVITCH, Georges. Caracterização previa da dialética. In: Dialética e sociologia. São Paulo: Vértice, 1987. MORIN, Edgar. Ciência com consciência. Lisboa: Europa-America, 1982.
2012	Sylvia Gemignani Garcia; Maria Caramez Carlotto;	Tensões e Contradições do Conceito de Organização Aplicado à Universidade: o caso da criação da USP-LESTE	Globalização; Universidade; Modernização das universidades; Organização; Filamentos Independentes/ autonomia; Nível de abstração; Responsabilidade Institucional; Instrumentos de Avaliação; Estruturas Centralizadas e Hierarquizadas; Competição entre Universidades; Burocracia; Universidade Progressista;	BRUNSSON, Nils; SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin. Constructing organizations. The example of public sector reform. Organization Studies, London, v. 21, n.4, p.21-46, 2000. HEDMO, Tina ET AL. Is a organizational Field of higher education emerging ? Management education as na early example. In: KRUCKEN, Georg et al. (Eds.). Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions. Bielefeld: Transcript Verlag, 2006. POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds.). The new institutionalism in organizational analysys. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

Ao analisar as publicações da Revista Avaliação, no período demarcado, as transformações no cenário educacional em nosso país influenciaram sobremaneira. Assim como também identificado nos documentos anteriores, é possível por meio dos grifos identificar o movimento que permeia entre a administração e a gestão universitária. As teorias administrativas desenvolvidas por Taylor, Fayol e Weber após a revolução Industrial, nos remetem ao conceito de administração, e é possível perceber que as mesmas se encontram enraizadas ainda hoje no interior das universidades, porém também nos deparamos com questões advindas da Era da Informação na contemporaneidade como: democracia, globalização, modernização, qualidade entre outras expressões grifadas que nos remetem ao conceito de gestão universitária.

3.2 SIMPÓSIOS BRASILEIROS DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO-ANPAE: Modalidade Pôster

Após o mapeamento destes treze (13) artigos relacionados à temática gestão universitária, publicado na Revista Avaliação no período de 2003 a 2013, serão apresentados também os trabalhos na modalidade Pôster com esta temática registrados nos anais dos Simpósios Brasileiros de Política e Administração da Educação, realizado a cada dois anos desde 1961 pela ANPAE. O mapeamento será entre os anos de 2007 e 2013 uma vez que estes trabalhos desta modalidade somente se encontram para consulta neste período.

Segundo dados da ANPAE em consulta realizada em 19/08/2015 pelo site <http://www.anpae.org.br>, “a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) é uma associação civil de utilidade pública e natureza acadêmica no campo da política e da gestão da educação, que congrega pesquisadores, docentes e estudantes de educação superior; dirigentes e técnicos dos sistemas de ensino; e professores e diretores de escolas e outros espaços sociais de educação e formação cidadã.

Fundada em 1961 por professores universitários de administração escolar e educação comparada, a ANPAE se consolidou, ao longo das décadas, como entidade líder da sociedade civil organizada no campo das políticas públicas e do governo da educação.”[...] “Entre as atividades da ANPAE, ocupam lugar prioritário o Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, realizado a cada dois anos desde 1961, seus Congressos Internacionais e seminários regionais e estaduais e suas pesquisas e publicações especializadas, com destaque para a Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, periódico quadrimestral de análise e opinião e veículo de socialização de estudos e

experiências em matéria de políticas públicas e gestão da educação e seus processos de planejamento e avaliação”[...].

Nos Simpósios realizados pela ANPAE, que se referem aos pôsteres no período compreendido entre os anos 2003-2013, pertencentes ao eixo política e gestão da educação superior, foram encontradas as seguintes referências:

Moreira e Mello (2009). Apresentam parte de uma experiência vivida de Estágio Supervisionado em Gestão escolar, realizado no Curso de Pedagogia e escola básica. Desenvolveram estudos sobre a organização dos sistemas de ensino, espaço de atuação, escola como local de formação; analisaram características organizacionais, culturais; concepções de poder; participação; autonomia e projeto político pedagógico. Implementada com palestras, filmes, reportagens, dados estatísticos. Observou-se a natureza individual, coletiva da aprendizagem, qualidade das análises, discussão dos resultados.

Sousa e Rangel (2009). Apresentaram um estudo, fruto de pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade de Brasília, em nível de mestrado, e focaliza as políticas públicas definidas e implementadas para a educação superior nos anos de 1990 e no início da década atual. No momento em que o país se organiza para a realização da Conferência Nacional de Educação, este trabalho teve como objetivo contribuir para o debate sobre educação superior e sua relação com a gestão democrática e avaliação.

Brizolla e Nascimento (2009). Apresenta por meio da UFPR Litoral um projeto político-pedagógico sustentado por fundamentos emancipatórios de desenvolvimento e aprendizagem. Aposta na construção de uma universidade inovadora através de um currículo pautado no desenvolvimento cultural e humano na pedagogia de projetos. Desenvolve políticas públicas que estabelecem relação com o desenvolvimento regional, através da colaboração com a educação básica pública. Em termos de gestão democrática, apresenta uma configuração de gestão que permite a construção coletiva do currículo por parte de alunos, técnicos administrativos e docentes.

Nery e Herneck (2009). Em pesquisa realizada no programa de Mestrado em Educação e Linguagem, sobre as políticas de formação docente para o Ensino Superior vêm mostrando que profissionais/educadores, que atuam nos cursos de ciências gerenciais, na maioria das vezes, não possuem uma formação didática que lhes auxiliem no desenvolvimento de suas habilidades. Tal aspecto implica em limitações no processo ensino-aprendizagem e um desestímulo aos discentes, podendo ter um impacto direto na formação do profissional. Frequentemente, o que se tem verificado é um desenvolvimento profissional acontecendo de solitária.

Reis e Melo (2009). Apresentam um estudo que investiga a proposta de democratização do acesso à educação superior no Distrito Federal, considerando o contexto de contradições e tensões que perpassam a relação público e privada no âmbito do sistema. A pesquisa bibliográfica realizada confirma que a expansão do setor público é insuficiente, denotando a necessidade de políticas públicas mais eficientes e de financiamento mais adequado para a ampliação e democratização de acesso.

Macedo, Baptista, Fonseca e Veras (2013). Propõem investigar as contribuições do REUNI para o surgimento dos cursos de Bacharelados Interdisciplinares na Universidade Federal da Bahia. Foi realizada uma revisão de literatura e análise documental do Projeto Pedagógico com o objetivo de discutir o processo de criação e implementação dos Bacharelados Interdisciplinares. A partir do sistema de ciclos, a criação dos BI possibilitará uma formação direcionada para as novas demandas contemporâneas que necessitam cada vez mais de uma integração entre várias áreas do conhecimento. Assim, esse novo modelo educacional pode contribuir para o processo de discussão acerca da reestruturação do ensino superior no Brasil.

Rodrigues (2013). Investigou o papel da gestão universitária e visualizou competências e estratégias necessárias ao desenvolvimento dessa função primordial no universo da educação. Foram observados possíveis subsídios a uma abordagem mais ampla de gestão universitária, considerando a sua responsabilidade pela organização do trabalho e de toda equipe que gerencia as estratégias da universidade. Concluiu que o planejamento e monitoramento das práticas administrativas e pedagógicas conduzem a instituição a conceber relações estreitas com diversos elementos ao seu redor, avaliando continuamente a instituição em sua atuação.

Goulart e Brzezinski (2013). Apresentaram uma pesquisa qualitativa com análise documental e estudo de caso sobre a avaliação institucional na Universidade Estadual de Goiás. Tendo como objetivo estudar os projetos de Avaliação Institucional, identificar os avanços e dificuldades para a realização da autoavaliação e analisar os processos e os sentidos desvelados pela análise dos relatórios de autoavaliação na Unidade Universitária de Quirinópolis e suas relações com o PDI e PPI.

Souza, Veras e Barreto (2013). Apresentam a Atividade Curricular em Comunidade (ACC) desenvolvida pelo Bacharelado Interdisciplinar da UFBA junto a população em situação de rua em Salvador. A equipe se propôs a mediar o processo de autonomia legitimando a sabedoria daquela população. Os resultados apontaram a necessidade das atividades de extensão que são imprescindíveis para a formação cidadã.

Na sequência são apresentados os quadros analíticos.

Quadro 16: Simpósios Brasileiros de Política e Administração da Educação sobre o tema gestão universitária no período de 2007 a 2013.

Modalidade: Pôster

ANO	AUTOR	TÍTULO	CONCEITO	REFERÊNCIAS TEÓRICAS
2007	<p> Marcos André Conte; Simone Gomes Costa; Maria Estela Dal Pai Franco </p>	<p> AÇÕES INSTITUCIONAIS DE PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA E POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: PONTOS DE CONVERGÊNCIAS NA UFRGS </p>	<p> Pedagogia universitária; Educação superior; Políticas públicas. </p>	<p> BOURDIEU, Pierre. O campo científico. In BOURDIEU, P. Sociologia. São Paulo, 1983. CONTRERAS, José. La Autonomia del Profesorado.3ed. Madrid: Morata, 2001. FRANCO, M.E.D.P.;KRAHE, E. D. Pedagogia Universitária na UFRGS: espaços de construção. In: MOROSINI, M.C. (Org.). Enciclopédia de Pedagogia Universitária. Porto Alegre, Fapergs, Ries, 2003, p. 111-130 </p>
2009	<p> Alessandra Alves de Souza Nery; Heloísa Raimunda Herneck; </p>	<p> PERFIL PROFISSIONAL DO PROFESSOR DO ENSINO SUPERIOR: UMA REFLEXÃO COM BASE NAS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO DOCENTE </p>	<p> Carreira; Autonomia; Aprendizagem Continuada; Metodologia Dialética; Docência Mediadora; Liberdade; Criatividade; Qualidade; </p>	<p> ALARCÃO, Isabel. Professores reflexivos em uma escola reflexiva. 6 ed. São Paulo: 2008. ANTUNES, Celso. Professores e professoautos. 2 ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2007. AMARAL, Ana Lúcia (Org.). Formação de professores: políticas e debates. São Paulo: Papirus, 2002. </p>
2009	<p> Carla de Borja Reis; Lívia Veleda de Sousa e Melo; </p>	<p> A DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO DISTRITO FEDERAL </p>	<p> Democratização; Ensino Superior; Público e Privado; Políticas Públicas; Financiamento; </p>	<p> AMARAL, N. C. Financiamento da educação superior no Brasil: gastos com as Ifes : de Fernando Collor a Luiz Inácio Lula da Silva. In: BITARR; M.; OLIVEIRA, J. F.; MOROSINI, M. (orgs.) Educação Superior no Brasil: 10 anos pós LDB. Brasília: INEP. 2008. p. 257-282. BRASIL. Ministério da Educação. REUNI: diretrizes gerais. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: . Acesso em: 20 out. 2007. CHAVES, V. L; LIMA, R. N.; MEDEIROS, L. M. Reforma da educação superior brasileira: de Fernando Henrique Cardoso a Luiz Inácio Lula da Silva: políticas de expansão, diversificação e privatização da educação superior brasileira. In: BITARR; M.; OLIVEIRA, J. F.; MOROSINI, M. (Org.). Educação superior no Brasil: 10 anos pós LDB. Brasília, INEP, 2008. p. 329-348. </p>

2009	Francéli Brizolla; Luciana Monteiro do Nascimento;	POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR: O POLÍTICO- PEDAGÓGICO DA UFPR LITORAL	Desenvolvimento e Aprendizagem; Universidade Inovadora; Gestão Coletiva; Políticas Públicas;	FREIRE, Ana Maria Araújo. Utopia e democracia: os inéditos- viáveis na Educação Cidadã. IN: AZEVEDO, José Clóvis de; GENTILI, Pablo; KRUG, Andréa; SIMON, Cátia (Orgs.). Utopia e democracia na educação cidadã. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS/Secretaria Municipal de Educação, 2000. p. 13- 21. SANTOS, Boaventura de Sousa. Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. São Paulo: Cortez, 2000. v. 1: A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Projeto político- pedagógico: Setor Litoral. Matinhos: UFPR Litoral, 2008.
2011	Altair Alberto Fávero; Gionara Tauchen;	OLHARES EMERGENTES SOBRE A ARTICULAÇÃO DAS ATIVIDADES-MEIO DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA	Universidade; Indissociabilidade; Atividades-meio;	MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. Ciência & Educação. Bauru, v.9, nº 2, 2003. p. 91-211. _____; GALIAZZI, Maria do Carmo. Análise Textual Discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. Ciência & Educação. Bauru v.12, n. 1, 2006. p. 117-128.
2011	Assis Leão da Silva;	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	Sinaes; Avaliação Institucional; Universidades Federais;	PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. Avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14. n. 1, p. 9-28, mar, 2009. Disponível em < www.scielo.br/scielo.php >. Acesso em dez. 2009. ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção história. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, p. 827-831, nov. 2008. Disponível em < www.scielo.br/scielo.php >. Acesso em jan. 2009. SILVEMAN, David. Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.
2011	Flávia de Freitas Alves;	A UNIVERSIDADE NO BRASIL E A SUA CRISE	Universidade, Crise; Neoliberalismo;	CUNHA, Luiz Antônio. Qual Universidade? São Paulo: Cortez, 1989. _____. O ensino superior no octênio FHC. Educação e. Sociedade. vol.24, no .82, Abril de 2003. DRAIBE, Sônia. As Políticas Sociais e o Neoliberalismo: reflexões suscitadas pela experiência latino-americana. São Paulo: Revista da USP, no 17, março-maio 1983, p.86-101.

2011	Gabriella de Camargo Hizume; Gladyz Beatriz Barreyro;	POLÍTICAS PÚBLICAS REGIONAIS DE CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE DO ENSINO SUPERIOR NO MERCOSUL: O SISTEMA ARCU-SUL	Mercosul; Políticas públicas regionais; Sistema arcu-sul; Qualidade de Ensino;	MERCOSUL. Conselho Mercado Comum. Decisão n. 17/08. _____. Mercosul Educativo. Sistema de acreditación de carreras universitárias para el reconocimiento regional dela calidad académica de sus repesctivas titulaciones en el MERCOSUR y Estados Asociados. Manual de procedimientos del sistema 2008. _____. Setor Educacional Mercosul. Plano operacional 2006-2010. Disponível em: . Acesso em: 25 de janeiro de 2010.
2011	Gilvânia Plácido Braule; Suely Aparecida do Nascimento Mascarenhas	POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO NA EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR FEDERAL NA AMAZONIA – UM OLHAR DE DOCENTES NAS UNIDADES DE BENJAMIN CONSTANT E HUMAITÁ-AMAZONAS	Políticas de valorização; Profissionais da educação; Expansão do ensino superior. Qualidade do Ensino;	Brasil. Lei 9.394. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Congresso Nacional, 1996. MARQUES, Mário Osório. Formação do profissional da educação. 4 ed. Ijuí: UNIJUÍ, 2003. ZABALZA, Miguel A. O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.
2011	Mari Margarete dos Santos Forster; Andréia Veridiana Antich;	O PAPEL DA EQUIPE DIRETIVA NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: A PARCERIA UNIVERSIDADE ESCOLA	Parceria universidade/escola; Desenvolvimento profissional docente; Equipe diretiva.	BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
2011	Azevedo da Silva; Isabelle Pereira de Freitas Augusto;	A PRÁTICA REFLEXIVA NO ENSINO SUPERIOR: O QUE DIZEM OS/AS PROFESSORES/AS	Ensino superior; Formação docente; Prática docente reflexiva;	FREIRE, P. Pedagogia do Oprimido. Rio de janeiro: paz e terra, 1996. _____. Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa. São Paulo. Ed. Paz e Terra, 1997. SILVA, J. F. da. Avaliação na Perspectiva Formativa-Reguladora: Pressupostos Teóricos e Práticos. 2ª Edição. Porto Alegre: Mediação, 2006.
2011	Nádia Magno Furtado; Carmen Tereza Velanga;	O PERCURSO DO CURSO DE PEDAGOGIA A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA: DESAFIOS E UTOPIAS	Formação de professores; Curso de pedagogia; Educação a distância.	ARETIO, Lorenzo Garcia. La educación a distância y la UNED. Madri UNED, 2001. Madri UNED, 2001. BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Pedagogia. Brasília, DF: CNE/ CP, 2006. MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHERENS, M. A. Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas: Papirus, 2000.

2011	Paulo Gomes Lima;	É POSSÍVEL UMA UNIVERSIDADE PARA O POVO?	Universidade brasileira; Políticas e gestão da educação superior;	MÉSZÁROS, Istvan. A crise estrutural do capital. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009. LIMA, Paulo Gomes. Políticas de ações afirmativas à universidade Brasileira: um ensaio. [Comunicação Oral]. In 10º Encontro de Pesquisa da ANPED - Centro Oeste. Uberlândia/ MG Faculdade de Educação – UFU, 5-8 de julho de 2010. LIMA, Paulo Gomes. Ações afirmativas como eixo de inclusão de classes sociais menos favorecidas à universidade brasileira: um terceiro olhar entre pontos e contrapontos. Departamento de Filosofia e História da Educação – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação. 2009. 178 p. Relatório Final de Pesquisa de Pós - Doutorado. - Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP.
2011	Paulo Gomes Lima;	POLÍTICAS EDUCACIONAIS E UNIVERSIDADE NO BRASIL NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E REFORMA DO ESTADO	Políticas educacionais; Universidade brasileira; Reestruturação produtiva;	BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 1997. O Estado Num Mundo Em Transformações. Washington: World Bank, 1997. BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, DF, 1995. CARDOSO, F.H.C. Mãos à obra: proposta de governo. Brasília: s.ed., 1994.
2011	Valmir Machado Rodrigues;	Planejamento Estratégico e Educação Superior: visão e metas	Planejamento estratégico; Educação superior; Gestão organizacional;	ARGUIN, G. O planejamento estratégico no meio universitário. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. BRYSON, J. Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey Bass, 1995. BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 35(4):63-76, Jul./Ago. 2001.
2013	Gezilda Borges de Souza; Renata Meira Veras; Vitória Ferreira Barreto;	UNIVERSIDADE E SOCIEDADE: UM DIÁLOGO NECESSÁRIO	Universidade; Extensão; Sociedade;	UFBA, Atividade Curricular em Comunidade - PROEXT. Salvador, BA. EDUFBA. Out/ 2009. BRASIL. Ministério da Educação. Plano Nacional de Extensão Universitária. Edição Atualizada Brasil 2000 / 2001. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e SESu / MEC. 2002. DIAS, Rosinha Borges. Uma experiência de controle de endemia, pesquisa e participação popular vivida em Cansanção, Minas Gerais, Brasil. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 14(Sup. 2) p.9-157, 1998.

2013	Joana Corrêa Goulart; Iria Brzezinski;	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS: PROCESSOS E SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS À AUTOAVALIAÇÃO.	Avaliação Institucional; Autoavaliação; Planejamento;	BELLONI, Isaura. A Educação Superior dez anos depois da LDB/1996. In: LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares. BRZEZINSKI, Iria (org.). São Paulo: Cortez, 2008. BRASIL. Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior. Brasil: MEC, 2004. DIAS SOBRINHO, José, BALZAN, Newton Cesar. Avaliação Institucional: teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 2000.
2013	Valmir Machado Rodrigues;	Gestão Universitária: estratégia e identidade.	Gestão; Estratégia; Identidade;	BRITO, J.M. Administração universitária: alternativa empresarial ou acadêmica. Informativo ANPAE, n. 3, 1980. MEYER JÚNIOR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

Nas publicações na modalidade Pôster nos Simpósios Brasileiros de Política e Administração da Educação - ANAPAE sobre o tema Gestão Universitária, no período de 2007 a 2013, os aportes teóricos trabalhados para a sustentação das pesquisas demonstram que as funções administrativas desenvolvidas por Fayol de Planejamento Organização, Direção e Controle estão presentes na maioria dos trabalhos, porém com uma perspectiva contemporânea da Era da Informação, buscando um movimento de transformação, que nos remete ao conceito moderno de Gestão Universitária. Fica evidente, ao identificarmos a presença de termos como: gestão estratégia, metas, visão, reestruturação, expansão do ensino, qualidade, autonomia, criatividade, aprendizagem contínua, entre outras.

Encontram-se também, mesmo que em menor frequência do que os documentos analisados e as produções bibliográficas da revista avaliação, as expressões que nos remetem ao conceito de administração burocrática Taylorista, Weberiana como: Avaliação, Sistema de Avaliação e Reestruturação Produtiva.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para efeitos de sistematização, na perspectiva de buscar nas recorrências possibilidades de apreender aproximações nos estudos sobre Gestão Universitária no Brasil-2003-2013, foram elaborados três quadros abaixo, sendo o primeiro que identifica e quantifica a utilização dos conceitos nas duas fontes de pesquisa: Revista Avaliação (2003-2013) e os Pôsteres apresentados nos Simpósios Nacionais da ANPAE (2007-2013), o segundo identificando as categorias de análise das expressões que remetem aos conceitos de administração e gestão e o terceiro, identificando autores, títulos das obras, três principais referências teóricas em ambas as fontes.

Quadro 17: Identificação dos Conceitos Apreendidos nos Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013)

EXPRESSÕES QUE REMETEM AOS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO	REVISTA AVALIAÇÃO	ANPAE PÔSTER
Administração autocrática	X	
Antiga Burocracia	X	
Aprendizagem	X	
Aprendizagem Continuada		X
Articulações e Tensões entre Burocrático X Político	X	

Auto Avaliação		X
AUTONOMIA	X	X
Autonomia Administrativa	X	
Autonomia Didático Científica	X	
Autonomia de Gestão Financeira e Patrimonial	X	
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	X	X
Burocracia Colegial	X	
Burocracia Corporativa	X	
Burocracia Estatizante	X	
Burocracia Flexível	X	
Burocracia Participativa	X	
Burocracia Rígida	X	
Campo	X	
Campo Cultural	X	
Campo Político Partidário	X	
Campo Profissional	X	
Centralismo Burocrático	X	
Comércio de Serviços Educacionais	X	
Competição	X	
Conhecimento	X	
Criatividade		X
Democracia Política	X	
DEMOCRATIZAÇÃO	X	X
Educação enquanto bem público X privado	X	
Educação sem Fronteiras	X	
Educação Superior		X
Educação Transfronteiras	X	
Educação Transnacional	X	
Eficiência e Qualidade no Ensino	X	
Empreendedorismo	X	
Equipe Diretiva		X
Espaço de Mercadorias	X	
Estratégia		X
Estrutura Burocrática	X	
Estrutura Organizacional	X	
Expansão	X	
Expansão do Ensino Superior		X
Extensão		X
Funcionalismo	X	
Gestão		X
Gestão Acadêmica	X	
Gestão Coletiva		X
Gestão da Educação Superior		X
Gestão do Conhecimento	X	
Gestão Organizacional		X
Gestão Pedagógica	X	
Globalização	X	
Internacionalização	X	
Internacionalização Ativa e Passiva	X	
Liberalização do Comércio	X	
Liberdade		X
Lucatividade	X	
Mecanização	X	

Mercado	X	
Mercado Vendável	X	
Mercados Educacionais	X	
Metodologia Dialética		X
Modalidades de Gestão	X	
Modo Burocrático de Regulação	X	
Mudança Organizacional	X	
Mudança Sustentável	X	
Neoliberalismo		X
Nova Burocracia	X	
Orientação Ideológica	X	
Padronização	X	
Personalismo	X	
Planejamento		X
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	X	X
Planejamento Global	X	
Poder	X	
Prática Docente Reflexiva		X
Produção Científica	X	
Produção Industrial	X	
Público e Privado	X	
QUALIDADE	X	X
Qualidade da Educação Superior	X	
QUALIDADE DE ENSINO	X	X
Qualidade na Gestão da IES	X	
Qualidade Total	X	
Racionalização	X	
Redes de Informações Gerenciais	X	
Reestruturação Produtiva		X
Sinaes		X
Tecnologia	X	
Universidade		X
Universidade Inovadora		X
Universidade Organização	X	
Universidade Taylorista	X	
Visão Estratégica	X	

Analisando o quadro acima que identifica os Conceitos Apreendidos nos Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013), é possível comprovar que de um total de 94 Referências Conceituais, muitas das quais podem ser considerados conceitos e outras, versões ligadas aos conceitos), há uma diversidade maior presentes com exclusividade nos Artigos da Revista Avaliação (73) do que nos Pôsteres dos Simpósios da ANPAE (21).

Estes termos transitam/expressam-se nos conceitos de administração e gestão universitária mas uma constatação significativamente relevante é que do total de 94 Referências Conceituais encontradas, 06 estavam presentes nas duas fontes editoriais quais

sejam: **1- AUTONOMIA, 2- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 3-DEMOCRATIZAÇÃO, 4- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 5- QUALIDADE E 6-QUALIDADE DE ENSINO.**

De certa forma, esses seis conceitos, ainda que encontrados nas duas fontes de análise, demonstram um pertencimento maior ao universo político conceitual da Gestão Universitária do que Administração Universitária .

A presença maior de termos/conceitos (73) nas publicações no formato de Artigos da Revista Avaliação, se comparados com os Pôsteres dos Simpósios da ANPAE (21) , pode ser explicado pelo fato de serem elaborações intelectuais mais complexas e densas inclusive são submetidas nos processos de avaliação por critérios mais rigorosos.

Esta observação não desprestigia a modalidade de Pôster nos espaços de comunicação científicas à medida que sempre expressam projetos em desenvolvimento de acordo com o seu nível de pertencimento da graduação a pós-graduação lato e stricto sensu.

A diversidade dos termos encontrados e sua apropriação devem ser consideradas um achado fundamental desta pesquisa ao evidenciar tanto nos Artigos da Revista Avaliação como nos Pôsteres- ANPAE que constituíram o *corpus* teórico-empírico desta tese. Sander (2007) tem razão ao afirmar que administração e gestão, recorrentemente, tem sido considerados como sinônimos.

Quadro 18: Categorias de Análise das Expressões que Remetem os Conceitos Apreendidos nos Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013)

CATEGORIAS	EXPRESSÕES
1 - Aprendizagem	Aprendizagem; Aprendizagem Continuada;
2 - Autonomia	Autonomia Administrativa; Autonomia Didático Científica; Autonomia de Gestão Financeira e Patrimonial;
3 - Burocracia	Burocracia Colegial; Burocracia Corporativa; Burocracia Estatizante; Burocracia Flexível; Burocracia Participativa; Burocracia Rígida; Centralismo Burocrático; Estrutura Burocrática; Modo Burocrático de Regulação; Nova Burocracia;

4 - Gestão	Gestão Acadêmica; Gestão Coletiva; Gestão da Educação Superior; Gestão do Conhecimento; Gestão Organizacional; Gestão Pedagógica; Modalidades de Gestão;
5 – Educação como Organização	Comércio de Serviços Educacionais; Espaço de Mercadorias; Liberalização do Comércio; Lucratividade; Mercado; Mercado Vendável; Mercados Educacionais; Empreendedorismo; Produção Industrial; Padronização; Racionalização
6 – Educação como Instituição	Conhecimento; Campo Cultural; Educação sem Fronteiras; Educação Superior; Educação Transfronteiras; Educação Transnacional; Extensão; Prática Docente Reflexiva;
7 - Qualidade	Eficiência e Qualidade no Ensino; Qualidade da Educação Superior; Qualidade de Ensino; Qualidade na Gestão da IES; Qualidade Total;

O objetivo da construção deste quadro foi o de identificar as categorias de análise das Expressões que Remetem os Conceitos Apreendidos nos Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013).

Foram elegidas 07 categorias de análise, que se encontram ancoradas na fundamentação teórica já apresentada sendo: aprendizagem, autonomia, burocracia, gestão, educação como organização, educação como instituição e qualidade, e como subcategorias as expressões elencadas no quadro como desmembramento das categorias de análise apresentadas.

Quadro 19: Referências Teóricas que fundamentam os Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013), segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	OBRAS	REVISTA AVALIAÇÃO	PÔSTER
1-ALARCÃO, Isabel. São Paulo: 2008	Professores reflexivos em uma escola reflexiva		X
2-AMARAL, Ana Lúcia (Org.) São Paulo: Papyrus, 2002	Formação de professores: políticas e debates		X
3-AMARAL, N. C. In: BITARR; M.; OLIVEIRA, J. F.; MOROSINI, M. (Orgs.) Educação Superior no Brasil: 10 anos pós LDB..	Financiamento da educação superior no Brasil: gastos com as Ifes : de Fernando Collor a Luiz Inácio Lula da Silva.		X
4-ANSOFF, H. I. & c.DONELL, E. São Paulo, 1993	Implantando a Administração Estratégica	X	
5-ANTUNES, Celso. Petrópolis RJ: Vozes, 2007	Professores e professores		X
6-ARES PONS, J.V. 7, n. I, PP.109-126, Caracas, 1996	Presente y futuro de La universidad latinoamericana” . In: Educación Superior y Sociedad	X	
7-ARETIO, Lorenzo Garcia. Madri UNED, 2001.	La educación a distância y la UNED		X
8-ARGUIN, G. Brasília:Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.	O planejamento estratégico no meio universitário. Tradução de Valdemar Cadó		X
9-ASKLING, B. 2001	In Search of New Models of Institutional Governance:Some Swedish Experiences, Tertiary Education and Management	X	
10-BANCO MUNDIAL. Washington: World Bank, 1997	Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 1997. O Estado Num Mundo Em Transformações		X
11-BARDIN, Laurence. Lisboa: Edições 70, 1977	Análise de conteúdo		X
12-BARROSO, João. A Escola Pública. Regulação Desregulação Privatização Edições Asa, Porto 2003	A “escolha da escola” como processo de regulação: integração ou seleção social?,	X	
13-BELLONI, Isaura. In: LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares. BRZEZINSKI, Iria (Org.)São Paulo : Cortez 2008	A Educação Superior dez anos depois da LDB/1996.		X
14-BERCHEM, T. CRUB, Educação Brasileira 13 (27): 81-90, 2º semestre, Brasília, 1991.	“A missão da universidade na formação e no desenvolvimento culturais; a diversidade no seio da universidade”.	X	
15-BORGES, D. F.; ARAUJO,M. A. D. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 35(4):63-76, Jul./Ago. 2001.	Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN		X
16-BOURDIEU, Pierre. São Paulo, Perspectiva.1974	A economia das trocas simbólicas	X	
17-BOURDIEU, Pierre BOURDIEU, P. Sociologia. São Paulo, 1983	O campo científico.		X
17-BRANDÃO, Gildo Marçal Buenos Aires: CLACSO; São Paulo: FLCH/USP, 04/2006.	Teoria política a partir do Sul da América? Filosofia política contemporânea: controvérsias sobre civilização, império e cidadania	X	

19-BRASIL.DF, 1995.	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado		X
20-BRASIL. Ministério da Educação.MEC, 2007	REUNI: diretrizes gerais. Brasília		X
21-Brasil Brasília: Congresso Nacional, 1996	Lei 9.394. Diretrizes e Bases da Educação Nacional		X
22-BRASIL.Brasília, DF: CNE/ CP, 2006	Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Pedagogia		X
23-BRASIL.Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e SESu / MEC. 2002.	Ministério da Educação. Plano Nacional de Extensão Universitária. Edição Atualizada Brasil 2000 / 2001		X
24-BRASIL.MEC, 2004	Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.		X
25-BRITO, J.M.Informativo ANPAE, n. 3, 1980.	Administração universitária: alternativa empresarial ou acadêmica		X
26-BRUNSSON, Nils; SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin London, v. 21, n.4, p.21-46, 2000	Constructing organizations. The example of public sector reform. Organization Studies	X	
27-BRYSON, J.San Francisco: Jossey Bass, 1995.	Strategic planning for public and nonprofit organizations		X
			X
28-BUCKLEY, WalterSão Paulo: Cultix, 1967	A sociologia e a moderna teoria dos sistemas	X	
29-BUSH, T London: Harper & Row.1986	Theories of Educacional Administration	X	
30-CARDOSO, F.H.C.Brasília 1994	Mãos à obra: proposta de governo		X
31-CARVALHO, Maria Alice Rezende de.Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v.22, n.66, p. 17-32, out. 2007.	Temas sobre a organização dos intelectuais no Brasil	X	
32-CASPER, G.In: CASPER,G; HUMBOLDT,W. Um mundo sem universidades?Rio de Janeiro: EdUERJ, 1997	Um mundo sem universidades?	X	
33-CHAVES, V. L; LIMA, R. N.; MEDEIROS, L. M . In: BITARR; M.; OLIVEIRA, J. F.; MOROSINI, M. (Org.). Educação superior no Brasil: 10 anos pós LDB.	Reforma da educação superior brasileira: de Fernando Henrique Cardoso a Luiz Inácio Lula da Silva: políticas de expansão, diversificação e privatização da educação superior brasileira.		X
34-CLARK, B. R.1995	Leadership and Innovation in Universities: From Theory to Practice, Tertiary Education and Management	X	
35-CLARK, B. R. 1996	Case Studies of Innovative Universities: A Progress Report. Tertiary Education and Management	X	
36-CONTRERAS, José.Madrid: Morata, 2001	. La Autonomia del Profesorado		X
37-CUNHA, Luiz Antônio.São Paulo: Cortez, 1989	Qual Universidade?		X
38-CUNHA, Luiz Antônio.. Educação e. Sociedade.24, no .82, Abril de 2003	O ensino superior no octênio FHC		X

39-CURY, C. R. J. Universidade e Sociedade, ano 1, n.2, p. 25-29, Nov, 1991.	A questão da autonomia universitária	X	
40-DIAS, Rosinha Borges. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 14(Sup. 2) p.9-157, 1998.	Uma experiência de controle de endemia, pesquisa e participação popular vivida em Cansanção, Minas Gerais, Brasil.		X
41-DIAS SOBRINHO, José Petrópolis, RJ: Vozes, 2000	Avaliação da educação superior	X	
42-DIAS SOBRINHO, José, BALZAN, Newton Cesar São Paulo: Cortez, 2000.	Avaliação Institucional: teoria e experiências		X
43-DRAIBE, Sônia São Paulo: Revista da USP, no 17, março-maio 1983, p.86-101	Políticas Sociais e o Neoliberalismo: reflexões suscitadas pela experiência latino-americana		X
44-DRÉZE, J.; DEBELLE, J Fortaleza: EdUFCE, 1983	Concepções da universidade	X	
45-DURHAM, Eunice. São Paulo: NUPES/USP, Documento de Trabalho, n.9/98, 1998b.	As universidades públicas e a pesquisa no Brasil	X	
46-DURHAM, Eunice. In: CASTRO, Maria Helena Guimarães de ET AL. III Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro: os desafios da expansão do ensino superior Anais. Rio de Janeiro: Consultor, 2002	Como atender as necessidades das IES e garantir o direito do aluno”.	X	
47-FRANCO, M.E.D.P.;KRAHE, E. D. In: MOROSINI, M.C. (Org.). Enciclopédia de Pedagogia Universitária Porto Alegre, Fapergs, Ries, 2003, p. 111-130	Pedagogia Universitária na UFRGS: espaços de construção.		X
48-FREIRE, Ana Maria Araújo IN: AZEVEDO, José Clóvis de; GENTILI, Pablo; KRUG, Andréa; SIMON, Cátia (Orgs.). Utopia e democracia na educação cidadã .Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS/Secretaria Municipal de Educação, 2000. p. 13-21	Utopia e democracia: os inéditos-viáveis na Educação Cidadã.		X
49-FREIRE, Paulo. Rio de janeiro: paz e terra, 1996	Pedagogia do Oprimido		X
50-FREIRE, Paulo. São Paulo. Ed. Paz e Terra, 1997.	Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa		X
51-FRIEDMAN, M. (1962) The university of Chicago Press.	Capitalism and Freedom	X	
52-GARCIA-GUADILLA, Carmen (2004). Univesidad de Castilla-La Mancha, Cuenca. in GARCIA-GUADILLA, Carmen (org.) El difícil equilibrio: La educación superior como bien publico y comercio de servicios.	Educación Superior y AGCS. Interrogantes para el caso de America Latina.	X	
53-GURVITCH, Georges São Paulo: Vértice, 1987.	Caracterização previa da dialética. In: Dialética e sociologia	X	
54-HEDMO, Tina ET AL In: KRUCKEN, Georg et al. (EDs.). Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions Bielefeld: Transcript Velag, 2006.	Is a organizational Field of higher education emerging ? Management education as early example.	X	
55-HUMBOLDT, W. In: CASPER, G.; HUMBOLDT, W. Um mundo sem universidades?Rio de Janeiro: EdUERJ, 1997	Sobre a organização interna externa das instituições científicas superiores em Berlim.	X	

56-KNIGHT, Jane Paris: Organization de Coopération ET de Développement Économique, 2005. p. 11-45.	Modele d'internationalisation ou comment faire face aux réalités et enjeux nouveaux.	X	
57-LE GOFF, Jacques. São Paulo, Brasiliense 1988.	Os intelectuais na Idade Média	X	
58-LEFEBVRE, H. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979	Lógica Formal e Lógica Dialética	X	
59-LIMA, Paulo Gomes. Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP 2009	Ações afirmativas como eixo de inclusão de classes sociais menos favorecidas à universidade brasileira: um terceiro olhar entre pontos e contrapontos		X
60-LIMA, Paulo Gomes Uberlândia/ MG Faculdade de Educação – UFU, 5-8 de julho de 2010.	Políticas de ações afirmativas à universidade Brasileira: um ensaio.		X
61-LOURENÇO, Erica Fernanda Vilaça UNESP/ Araraquara, 2006	A internacionalização do setor siderúrgico: um estudo sobre as empresas líderes brasileiras	X	
62-MARQUES, Mário Osório UNIJUÍ, 2003	Formação do profissional da educação		X
63-MERCOSUL Decisão n. 17/08.	Conselho Mercado Comum		X
64-MERCOSUL. Manual de procedimientos del sistema 2008	Mercosul Educativo. Sistema de acreditación de carreras universitárias para el reconocimiento regional dela calidad académica de sus respectivas titulaciones en el MERCOSUR y Estados Asociados.		X
65-MERCOSUL. 2006	Setor Educacional Mercosul. Plano operacional 2006-2010		X
66-MÉSZÁROS, Istvan São Paulo: Boitempo Editorial, 2009	A crise estrutural do capital		X
67-MEYER JÚNIOR, V Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991	Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias		X
68-MORAES, Roque. Ciência & Educação. Bauru, v.9, nº 2, 2003. p. 91-211	Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva		X
69-MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Ciência & Educação. Bauru v.12, n. 1, 2006. p. 117-128.	Análise Textual Discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces		X
70-MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHERENS, M. A. Campinas: Papirus, 2000.	Novas tecnologias e mediação pedagógica		X
71-MORIN, Edgar. Lisboa: Europa-America, 1982	Ciência com consciência	X	
72-ORTIZ, Renato. São Paulo: Olho D'água, 2000.	Um outro território. Ensaio sobre a mundialização	X	
73-PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14. n. 1, p. 9-28, mar, 2009	Avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação		X
74-POLANYE Michael. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003.	A Lógica da liberdade: reflexões e replicas	X	

75-POPPER, Karl São Paulo: Cultrix, 1993	A lógica da pesquisa científica	X	
76-POWELL, Walter W. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.	The new institutionalism in organizational analysis	X	
77-SANTOS, Boaventura de Sousa. São Paulo: Cortez, 2000. v. 1: A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência.	Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática		X
78-SCHWARTZMAN, Jacques e SCHWARTZMAN, Simon Mimeo., 2002	O ensino superior privado como setor econômico	X	
79-SILVA, E.A. Braga: Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho. 2004	O Burocrático e o Político na Administração Universitária. Continuidades e Rupturas na Gestão de Recursos Humanos Docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)	X	
80-SILVA, J. F. Porto Alegre: Mediação, 2006	Avaliação na Perspectiva Formativa-Reguladora: Pressupostos Teóricos e Práticos		X
81-SILVEMAN, David. Porto Alegre: Artmed, 2009	de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações		X
82-TRIGUEIRO MENDES, D Rio de Janeiro, v.47, n.105, p. 68-90, jan./mar.1967.	O Governo da Universidade. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos	X	
83-TRINDADE, Hélgio. Revista Brasileira de Educação, Campinas, n.10, p. 5-15, jan./abr. 1999.	Universidade em perspectiva. Sociedade, conhecimento e poder	X	
84-UFBA. Salvador, BA. EDUFBA. Out/2009	Atividade Curricular em Comunidade - PROEXT		X
85-UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2008	Projeto político-pedagógico: Setor Litoral		X
86-VERGER, Jacques. São Paulo, Editora UNESP 1990	As universidades na Idade Média	X	
87-WEBER, M. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.	Ensaio de Sociologia	X	
88-ZABALZA, Miguel A. Porto Alegre: Artmed, 2004.	. O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas		X
89-ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, p. 827-831, nov. 2008	Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção história		X

Este quadro foi elaborado com o objetivo fundamental de identificar quais são as referências teóricas que têm fundamentado os estudos sobre Gestão Universitária no Brasil, tendo como panorama histórico o período compreendido entre 2003 e 2013.

Dentre as várias possibilidades para responder a esta indagação, para esta investigação que não pretendeu esgotar o assunto, optou-se por um determinado período histórico e foram selecionadas duas fontes editoriais, considerando que também optou-se por

esta modalidade de pesquisa, a documental-bibliográfica: 13 (Treze) Artigos sobre Gestão Universitária publicados na Revista Avaliação (2003-2013) e 18 (Dezoito) Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013), versando esta mesma temática.

Pode-se observar que 89 (Oitenta e nove) Obras- Documentos de autoria de uma gama variada de pesquisadores nacionais e internacionais foram citados como balizadores teóricos das elaborações dos trabalhos científicos analisados em ambas as formas editoriais (Artigo ou Pôster).

Verificou-se também que deste universo bibliográfico (89), foram citados nos 13 Artigos: 39 Autores/obras e nos 18 Pôsteres: 51 Autores/obra. Importante revelar que não houve nenhuma situação na qual o mesmo Autor/obra fosse citado ao mesmo tempo para a modalidade de Artigo ou Pôster.

No entanto, 09 (Nove) autores/obras foram citados duas ou mais vezes. Estas estão por especificadas abaixo:

BOURDIEU, Pierre. São Paulo, Perspectiva.1974	A Economia das Trocas Simbólicas
BOURDIEU, Pierre BOURDIEU, P. Sociologia. São Paulo, 1983.	O Campo Científico.
BRASIL. DF. 1995.	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
BRASIL. Ministério da Educação.MEC, 2007	REUNI: diretrizes gerais. Brasília
BRASIL Brasília: Congresso Nacional, 1996	Lei 9.394. Diretrizes e Bases da Educação Nacional
BRASIL. Brasília, DF: CNE/ CP, 2006	Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Pedagogia
BRASIL. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e SESu / MEC. 2002.	Ministério da Educação. Plano Nacional de Extensão Universitária. Edição Atualizada Brasil 2000 / 2001
BRASIL. MEC, 2004	Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.
CLARK, B. R. 1995	Leadership and Innovation in Universities: From Theory to Practice, Tertiary Education and Management
CLARK, B. R. 1996	Case Studies of Innovative Universities: A Progress Report. Tertiary Education and Management
DIAS SOBRINHO, José. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000	Avaliação da educação superior
DIAS SOBRINHO, José, BALZAN, Newton Cesar. São Paulo: Cortez, 2000.	Avaliação Institucional: teoria e experiências
DURHAM, Eunice. São Paulo: NUPES/USP, Documento de Trabalho, n.9/98, 1998b.	As universidades públicas e a pesquisa no Brasil
DURHAM, Eunice. In: CASTRO, Maria Helena Guimarães de ET AL. III Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro: os desafios da expansão do ensino superior Anais. Rio de Janeiro: Consultor, 2002	Como atender as necessidades das IES e garantir o direito do aluno”.
FREIRE, Paulo. Rio de Janeiro: paz e terra, 1996	Pedagogia do Oprimido
50-FREIRE, Paulo. São Paulo. Ed. Paz e Terra, 1997.	Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa

LIMA, Paulo Gomes. Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP 2009	Ações afirmativas como eixo de inclusão de classes sociais menos favorecidas à universidade brasileira: um terceiro olhar entre pontos e contrapontos
LIMA, Paulo Gomes Uberlândia/ MG Faculdade de Educação – UFU, 5-8 de julho de 2010.	Políticas de ações afirmativas à universidade Brasileira: um ensaio.
MERCOSUL- Decisão n. 17/08.	Conselho Mercado Comum
MERCOSUL. Manual de procedimientos del sistema 2008	Mercosul Educativo. Sistema de acreditación de carreras universitárias para el reconocimiento regional dela calidad acadêmica de sus repesctivas titulaciones en el MERCOSUR y Estados Asociados.
MERCOSUL. 2006	Setor Educacional Mercosul. Plano operacional 2006-2010
MORAES, Roque. Ciência & Educação. Bauru, v.9, nº 2, 2003. p. 91-211	Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva
MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Ciência & Educação. Bauru v.12, n. 1, 2006. p. 117-128.	Análise Textual Discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces

Considerando e reconhecendo estas 09 (Nove) referências de Autores/Obras, acrescidas das tantas outras, totalizando 89 (Oitenta e nove) Autores/Obras, pode-se concluir que são estas as referências teórico-bibliográficas que orientaram os estudos sobre a temática Gestão Universitária no Brasil-2003-2013, no universo desta investigação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação, ao trazer para discussão a temática gestão universitária no Brasil contemporâneo 2003-2013, traçou uma indagação orientadora das reflexões explicitadas pelos seus objetivos, reconhecendo, pela revisão bibliográfica, uma densidade maior de publicações sobre gestão escolar no universo político-organizativo da educação básica pública.

De imediato, também reconhecemos, tal como Sander (2007), que os conceitos de gestão e administração escolar muitas vezes são usados como sinônimos. Isto pode ser explicado caso se reconheça a periodização dos três momentos a sobre as conjunturas que orientam a construção de sua epistemologia e práxis: 1º- início do século XX até meados dos anos 1970, cujo foco é o de sistematização do conhecimento de caráter mais técnico e pragmático; 2º- momento de crítica aos modelos das décadas anteriores que se inicia concomitante aos movimentos de redemocratização política dos anos 80; 3º- a partir da década de 1990 influenciado pelo signo da gestão à luz do avanço da globalização neoliberal do capitalismo mundial.

A construção dialética do objeto da investigação de natureza e base teórico-documental procurou abrigar três campos científicos em suas aproximações e fronteiras: Administração, Educação e Psicologia- Teoria da Atividade como bases teóricas estruturais. Recorreu-se a determinados documentos normativos, os quais estabeleceram as políticas educacionais e de gestão de nosso país no que tange ao ensino superior .

Para um aprofundamento maior, buscaram-se as produções teóricas bibliográficas entre os anos de 2003 e 2013, publicadas no formato de Artigos da Revista Avaliação e no formato de Pôsteres dos Simpósios da ANPAE, com o intuito de responder quais são as referências teóricas que orientaram os estudos acerca desta temática na perspectiva da continuidade dos estudos, visando pensar novas possibilidades de estudos para a gestão do ensino superior.

Observou-se que o desenvolvimento histórico das teorias administrativas apresentadas no campo da administração possibilitou as análises dos documentos mapeados e das produções bibliográficas, explicitando de que maneira se encontram estabelecidos os conceitos de administração e gestão universitária no período compreendido entre 2003 e 2013, entendendo história e desenvolvimento como movimentos dialéticos de evoluções, rupturas, continuidades e contradições.

A análise da LDB de 1961, em suas referências negritadas e apreendidas, indica que elas remetem ao conceito de administração universitária, exemplificadas pelas expressões de:

aprovação, organização, estatutos e regulamentos, obrigatoriedade, execução, frequência, direção, autoridade escolar e fiscalização. Estas expressões são condizentes com os princípios da administração científica de Taylor (1911) por meio da racionalização do trabalho em que se buscava o aumento da produtividade e eficiência no campo operacional. Seus estudos ,focando tempo e movimento, permitiram a racionalização do trabalho, aumentando, assim, a eficiência dos operários, chegando então nos **princípios básicos de planejamento, preparo, controle e execução**), da teoria Clássica da administração desenvolvida por Fayol, o qual que buscava o aumento da eficiência por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e suas inter-relações, chegando então nas **funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle** e Teoria burocrática de Weber o qual propôs um sistema burocrático com as características de **divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade**), todos já apresentados no início deste trabalho. Portanto, é possível afirmar que o documento analisado (LDB 1961), que contribui para o estabelecimento das políticas educacionais, tem como aporte teórico-administrativo os princípios que foram desenvolvidos por Taylor (1911), Fayol (1916) e Weber no início do século XX.

A análise da Lei 5.540/68, explicitada pelas referências negritadas e apreendidas acerca da administração do ensino superior, traz as seguintes expressões: **organizar, autonomia, disciplina, leis, estatutos, regimento, unidades universitárias, aprovação, submissão, autorização, racionalidade, estrutura orgânica, universalidade, flexibilidade, coordenação, participação, fiscalização, ordem, normas, planejamento, supervisão, inspeção, cooperação, sanções, obrigação, determinação, suspensão.**

A partir desta Lei, que tem continuidade ainda hoje o modelo de administração universitária em nosso país, inspirado no modelo empresarial, é possível reconhecer que o modelo de Gestão Taylorista (princípios de **planejamento, preparo, controle e execução**), Fayolista (**planejamento, organização, direção e controle**) e Weberiano (**divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade**) ainda prevalecem atuantes, se fazendo presentes na administração e gestão universitária vigente na atualidade no Brasil. Dando continuidade ao que já estava posto e analisado na LDB de 1961, também é possível perceber alguns avanços, expressões como **autonomia, flexibilidade, participação e cooperação.**

Podem ser considerados como avanços, encontrados nesta Lei, quando comparada à LDB de 1961. É possível perceber que a preocupação com relação a autonomia, flexibilidade,

participação e cooperação é politicamente explicável quando comparada ao contexto histórico das teorias administrativas a partir de 1957 na escola comportamentalista, que valoriza e fortalece o sistema social com a teoria da cooperação, e também o encontro das teorias administrativas contemporâneas entre 1970 e 1990 com a teoria da contingência, de acordo com a qual as empresas e escolas são vistas como sistema aberto, adaptativo e flexível ao ambiente externo.

A Constituição Federal de 1988 conferiu enfoque maior à educação básica gratuita, do que ao ensino superior. As referências grifadas e apreendidas trouxeram as seguintes expressões: **autonomia, gestão, inovação e obedecer**. Seguindo as teorias administrativas, este documento segue assim como os demais, permanecendo com os princípios burocráticos Taylorista, Fayolista e Weberiano acerca de seus princípios, quando é identificada a expressão obediência. Mas é possível perceber também a ruptura, a contradição e o movimento advindo da globalização neoliberal no contexto da sociedade moderna quando temos a expressão gestão, inovação e autonomia que são preocupações contemporâneas.

A LDB de 1996, cujas expressões grifadas e apreendidas como **participação, avaliação, autonomia, punição, obrigação, provas, normas, previsão, lei, planejamento, organização, regimentos, criação, extinção, democracia e participação** nos permitem perceber uma ruptura quanto ao conceito de administração, cedem lugar ao conceito de gestão educacional uma vez que sua concepção política se configura aos desafios marcados na década de 1990 nas contradições de adesão governamental- x resistência crítica e propositiva da sociedade civil representada pelos seus movimentos sociais organizados.

O Plano Nacional de Educação 2001-2010, pelas referências negritadas e apreendidas, nos remetem aos conceitos de administração e gestão universitária as expressões: **autonomia, gestão, sistema de avaliação, qualidade, reconhecimento, flexibilidade, necessidades, clientela, melhoria, planejamento, participação, organização, controle, resultados e desenvolvimento**.

Percebe-se, neste documento, assim como nos demais já apresentados e analisados continuidades dos princípios Taylorista (**planejamento, preparo, controle e execução**), Fayolista (**planejamento organização direção de controle**) e Weberiano (**divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade**).

Mas também, encontram-se rupturas marcadas a partir dos anos 2000, quando a própria LDB de 1996 determinou a elaboração e aprovação do PNE 2001-2010. Assim como a LDB de 1996, o PNE se encontra em uma perspectiva contemporânea da Era da Informação

com suas novas abordagens emergenciais com as expressões de **qualidade, reconhecimento, flexibilidade, necessidades, clientela e melhoria**, advindas do movimento da globalização neoliberal, necessitando de soluções emergentes para acompanhar a esta nova realidade.

O Decreto nº 3.860/01 não se distancia dos demais documentos já analisados quanto às rupturas, continuidades, avanços e contradições, uma vez que as expressões grifadas e apreendidas de: **organização, avaliação, qualidade, obrigação, planejamento autorização, autonomia, qualificação, aprovação e comando**, nos remetem aos princípios Tayloristas, Fayolistas e Weberianos quanto as suas permanências, avanços nas expressões que nos remetem ao conceito de gestão universitária no âmbito das soluções emergentes e novas abordagens administrativas como: **qualidade e qualificação** que são preocupações contemporâneas.

Esta diversidade de recorrências conceituais perpassando e dando sentidos à administração e gestão universitária também estará presente nas elaborações dos 13 (Treze) Artigos Científicos publicados na Revista Avaliação (2003-2013) e nos 18 (Dezoito) Pôsteres apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013).

Os Conceitos Apreendidos nos Estudos sobre Gestão Universitária no Brasil (2003-2013) transitam entre os conceitos de administração e gestão, segundo as Fontes Revista Avaliação (2003-2013) e Pôsteres Apresentados nos Simpósios da ANPAE (2007-2013), totalizaram 94 Referências Conceituais, sendo (73) nos Artigos da Revista Avaliação e , (21) nos Pôsteres dos Simpósios da ANPAE. Ressalta-se que apenas estes termos transitam/expressam-se nos conceitos de administração e gestão universitária sendo que do total de 94 Referências Conceituais encontradas, 06 estavam presentes nas duas fontes editoriais quais sejam: **1- Autonomia, 2- Avaliação Institucional, 3-democratização, 4- planejamento estratégico, 5- qualidade e, 6-qualidade de ensino.**

A indagação no sentido de mapear quem são os autores que estão sendo citados como aportes teóricos nos estudos sobre administração universitária no Brasil, considerados também os 13 (Treze) Artigos da Revista Avaliação e 18 (Dezoito) Pôsteres apresentados nos Simpósios da ANPAE, a investigação registrou o número de 89 (Oitenta e nove Obras-Documentos) de autoria de uma gama variada de Pesquisadores nacionais e internacionais.

Deste universo bibliográfico (89), foram citados nos 13 Artigos: 39 Autores/obras e nos 18 Pôsteres: 51 Autores/obras. Torna-se importante revelar que não houve nenhuma situação na qual o mesmo autor/obra fosse citado ao mesmo tempo para a modalidade de Artigo ou Pôster ou mesmo referência a Leontiev (1983).

Destaca-se porém que apenas 09 (Nove) Autores/obras foram citados duas ou mais vezes: **BOURDIEU, Pierre** (1974 e 1983); **Brasil- Documentos** (1995, 1996, 2002, 2004, 2006 e 2007); **CLARK,B.R.** (1995 e 1996); **DIAS SOBRINHO, José** (2000a e 2000b); **DURHAM, Eunice** (1998 e 2002); **FREIRE, Paulo** (1996 e 1997); **LIMA,Paulo** (2009e 2010); **MERCOSUL- Documentos** (2008a, 2008b e 2006); **MORAES, Roque** (2003 e 2006).

Conclui-se que, considerando e reconhecendo estas 09 (Nove) Referências de Autor@s/Obras (Identificadas no Quadro 18), acrescidas das tantas outras, totalizando 89 (Oitenta e nove) Autores/Obras, pode-se afirmar que estas são as referências teórico-bibliográficas que orientaram os estudos sobre a temática Gestão Universitária no Brasil-2003-2013, no universo desta investigação.

O campo da Psicologia- Teoria da Atividade nos possibilita pensar na Gestão Universitária Brasileira Contemporânea sob novas perspectivas uma vez que A universidade pode ser caracterizada, assim, como a análise realizada por Carvalho (2005), como um sistema de atividades reproduzidas mecanicamente, em que as ações dos sujeitos assumem forma e conteúdos padronizados; no qual as ações são reguladas por regras que determinam as diversas operações e as condições racionalizadas de sua concretização. Há a busca pelos resultados eficientes e racionais, de modo que as atividades envolvidas no sistema, como a atividade de ensino, a atividade de aprendizagem, a atividade de pesquisa, a atividade intelectual, a atividade política etc. ocorram, visando a esse fim. Desconsiderando-se as contradições próprias a todo tipo de trabalho humano, esse tipo de gestão contribui para homogeneizar os processos materiais, assim como os intelectuais e cognitivos dos indivíduos.

Torna-se necessário ressaltar que a não recorrência teórica da Teoria da Atividade, elaborada em âmbito da Psicologia, nestes determinados estudos acerca da administração e gestão universitária- universo teórico-empírico desta tese, não significa que suas contribuições não sejam importantes vez que se encontram muito presentes nas elaborações políticas de gestão da educação básica de natureza pública.

Pensar a Gestão Universitária Brasileira Contemporânea sob novas perspectivas teóricas, no caso ressaltando como uma das contribuições a Teoria da Atividade , significa considerar o campo universitário brasileiro constituído por uma variedade de formatos institucionais e organizacionais. Nesta perspectiva, a universidade pode ser caracterizada, nos termos teórico-conceituais constitutivos da análise realizada por Carvalho (2005), como um sistema de atividades reproduzidas mecanicamente, em que as ações dos sujeitos assumem forma e conteúdos padronizados; no qual as ações são reguladas por regras que determinam as diversas operações e as condições racionalizadas de sua concretização. Há a busca pelos

resultados eficientes e racionais, de modo que as atividades envolvidas no sistema, como a atividade de ensino, a atividade de aprendizagem, a atividade de pesquisa, a atividade intelectual e a atividade política ocorram visando a esse fim. Desconsiderando-se as contradições próprias a todo tipo de trabalho humano, esse tipo de gestão contribui para homogeneizar os processos materiais, assim como os intelectuais e cognitivos dos indivíduos.

Como todo trabalho científico “concluído”, não há como evitar a incompletude, o que significa que existe um universo imenso de possibilidades de outros olhares advindos dos campos da Administração, Educação e Psicologia -Teoria da Atividade, possibilitando a outros mirarem a temática Gestão Universitária no Brasil em suas dimensões epistemológicas ,políticas , educativas .organizativas e de práxis.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- ARCÚCIO. Marina Rodrigues Borges (coord); ANDRADE. Rosamaria Calaes de.(Org). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.
- BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade total: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BARNARD, Chester I. **As funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERTOLIN, Júlio C.G. Qualidade em educação superior: da diversidade de concepções a inexorável subjetividade conceitual. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.14, n.1, p.127-149, mar. 2009.
- BONNEWITZ, P. **Primeiras lições sobre a sociologia de Pierre Bourdieu**. Trad. de Lucy Magalhães. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- BOSCHETTI, Vânia R. Plano Atcon e comissão Meira Mattos: construção do ideário da universidade pós-64. **Revista HISTERDBR On-line**, Campinas, n.27, p. 221-229, set. 2007.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 5 ed.. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3 ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1987.
- BRITO, Márcia R.F; SOBRINHO, José D. La educacion superior em Brasil: principales tendencias y desafios. **Revista Avaliação**.Campinas, Sorocaba, V.13.n.2, p.487-507, jul.2008.
- BRASIL. MEC. Documentos Normativos.
- _____. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Ano 1961.
- _____. MEC . **Lei 5.540/1968**.
- _____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- _____. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Ano de 1996.
- _____. MEC. **Decreto 3.860/2001**.
- _____. MEC. **Plano Nacional de Educação, 2001-2010**.
- CARAVANTES, Geraldo R; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARELLI, I. M. Estudar on-line: análise de um curso para professores de inglês na perspectiva da teoria da atividade. **Tese (Doutorado)** em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

CARVALHO, E.J.G. Autonomia da gestão escolar: democratização e privatização, duas faces de uma mesma moeda. Piracicaba **Tese (Doutorado)**, 2005, 235f., Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba.

CASE, J. **Open book management: gerenciamento transparente**. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CLARK, B.R. **The higher education system: academic organization in cross national perspective**. California: University of California, 1983.

_____. Sustentabilidade de Mudanças nas Universidades: continuidades em estudos de caso e conceitos. Tradução: Marília Morosini: **Revista Avaliação**. Sorocaba:SP, v.11 n.01. p.09-28, março.2006.

CUNHA, Luiz Antonio. **A universidade temporã**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

_____. **A universidade crítica**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

_____. **A universidade reformanda**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

_____. A universidade brasileira entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Educação**, Caxambu, n.10.p.90-96, jan./abr.1998.

_____. **O ensino profissional na irradiação do industrialismo**. São Paulo: UNESP, 2005.

DANIELS, Harry. **Vygotsky e a pedagogia**. São Paulo: Loyola, 2003.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação: políticas e reformas da Educação Superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. Avaliação ética e política em função da educação como direito político ou como mercadoria? **Educação Sociedade**. Campinas, vol. 25, nº. 88. p. 703-725. Especial – Out. 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes de. **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia-Go (Org.)**. Goiânia: Alternativa, 2003.

ENGESTROM, Yrjo. Non scholae sed vitae discimus. Como superar a encapsulação da aprendizagem. In: Daniels, Harry. **Uma introdução à Vygotsky**. São Paulo: Loyola, 2002.

ENGESTROM, Yrjo. **Learning by expanding: activity-theoretical approach to developmental research**. Helsinki: Orienta- Konsultit, 1987. Disponível em <http://lchc.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/Ch.%202.doc>. Acessado em 12 de janeiro de 2009.

_____. Los estudios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la asistencia básica. In: CHAIKLIN, Seth; LAVE, Jean (Comps). **Estudiar las prácticas – Perspectivas sobre actividad y contexto**. Buenos Aires: 2001, Amorrortu Editores.

FAGUNDES, J. A. et al. **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência**. Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 78, 2010.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade do Brasil: um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**. Caxambu, n.10. p.16-32, jan/abr.1999.

_____. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar**, Curitiba: Editora UFPR, n.28. p. 17-36, 2006.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas 1994.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1984.

FERREIRA, Luciana Rodrigues. O Público e o Privado nas Universidades Públicas: análise da fundação de apoio privada FADESP no gerenciamento dos recursos para a UFPA (2004-2008). 2010. 213f. **Dissertação (Mestrado em Educação)**–Universidade Federal do Pará. Belém (PA), 2010.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F, FERREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FORTUNA, M.L.A. **Gestão Escolar e Subjetividade**. São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000.

FREIRE, Paulo. **A Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. 2.ª edição. Brasília: Líber Livros Editora, 2005.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo, Editora Cortez: Autores Associados, 1984 .

GARCIA, G.S; CARLOTTO, C.M. **Tensões E Contradições Do Conceito De Organização Aplicado À Universidade: O Caso Da Criação Da USP-LESTE**. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 3, p. 657-684, nov. 2013. Aprovado: 26 mar. 2012

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão Escolar e Gestão Democrática: um elo para o sucesso escolar**. Rio de Janeiro: WAK, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GROPPO, L.A. Da Universidade Autônoma Ao Ensino Superior Operacional: Considerações Sobre A Crise Da Universidade E A Crise Do Estado Nacional. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 1, p. 37-55, mar. 2011.

_____. **Autogestão, Universidade e Movimento Estudantil**. Campinas (SP): Autores Associados, 2006. (Coleção Educação Contemporânea).

HERING S. de Q. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. **Dissertação** de Mestrado de Engenharia de Produção – PPGEP, UFSC, 1996.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. 4ª edição, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira. (2000).

_____. **O Colapso do Populismo no Brasil**. 4ª edição, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KOZULIN, Alex. O conceito de atividade na psicologia soviética: Vygotsky, seus discípulos, seus críticos. In DANIELS, Harry. **Uma introdução a Vygotsky**. São Paulo: Loyola, 2002, p. 111-137.

KWASNICKA, E.L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONTIEV, Alexis. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.

_____. **Psicologia e Pedagogia**. São Paulo: Centauro, 2005.

_____. **Uma contribuição à teoria do desenvolvimento da psique infantil**. 1981.

_____. **Actividad, conciencia y personalidad**. Habana: Editorial Pueblo y Educacion, 1983.

_____. **Uma contribuição à teoria do desenvolvimento da psique infantil**. In: VIGOTSKII, L.S., LURIA, A . R. e LEONTIEV, A. N. Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem. São Paulo: Ícone Editora, 1992.

LIBANEO. A Didática e a Aprendizagem do Pensar e do Aprender: A Teoria Histórico-Cultural da Atividade e a Contribuição de Vasili Davvydov. **Revista Brasileira de Educação**, Caxambu, n.27. p.5-24, set/dez.2004.

LIMA, C.M; MARANHÃO, DE A.C. O Sistema de Educação Superior Mundial: entre a internacionalização ativa e passiva. **Revista Avaliação**, Sorocaba, v.14. n.3, p.583-610, Nov.2009.

LIMA, L. C. Modernização, Racionalização e Otimização. Perspectivas neotaylorianas na organização da administração escolar. Cadernos de Ciências Sociais. 15 Braga, Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia - IEP da Universidade do Minho, n° 14, p. 119-139, Jan., 1994.

LOMBARDI, José Claudinei. A IMPORTÂNCIA DA ABORDAGEM HISTÓRICA DA GESTÃO EDUCACIONAL. In: ANDREOTTI, Azilde; LOMBARDI, José Claudinei, MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da Administração Escolar no Brasil: Do diretor ao gestor**. Campinas (SP): Alínea, 2010, p.15-28.

LUCK, Heloisa. **Ação integrada**. Administração, supervisão e orientação educacional. 21 ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2003.

MA, Janaina. A natureza do conhecimento administrativo: uma busca pelo seu objeto. **Dissertação** de Mestrado, Salvador: UFBA, 2004.

MARQUES, A.S. Possibilidades da participação na avaliação da aprendizagem online no ensino superior: **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, V.19 n.72. p.09-28, jul/set.2011.

MARX, Karl. Introdução à crítica da economia política. In: **Os pensadores** – Karl Marx. São Paulo: Abril Cultural, 1987, p. 103-123.

MARX, Karl & ENGELS, Friedrich."Feuerbach. A oposição entre a concepção materialista e a idealista (Introdução)". In: MARX, Karl & ENGELS. **Ideologia Alemã**, 8 ed. São Paulo: Hucitec, 1991, p.21-77.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**.São Paulo:Atlas,1997.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, Ana Waleska P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. Caxambu,n.14.p.131-150,mai./ago.2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**.Trad. C. W.Bergamini, R.Cola.São Paulo:Atlas, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Gestão democrática na escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar. Introdução crítica**. 15.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PEREIRA, Elisabete M.A. A universidade da modernidade nos tempos atuais. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.14, n.1, p.29-52, mar. 2008.

PONTELO, I.; MOREIRA, A. F. A teoria da atividade como referencial de análise de práticas educativas. In: **Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica**, 1., 2008, Belo Horizonte.

REVISTA Avaliação da Educação Superior. Disponível em: <http://periódicos.uniso.br>

MA, Janaina. A natureza do conhecimento administrativo: uma busca pelo seu objeto. **Dissertação** de Mestrado, Salvador: UFBA, 2004.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO NA UFPA, DE 2001 A 2011**. Tese de Doutorado, Belém, UFPA, 2013.

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

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília (DF): Líber, 2007.

SCHLICKMANN, R; MELO, De.A.P. Administração Universitária: em busca de uma epistemologia. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p. 155-178, mar. 2011/2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

SILVA JUNIOR, João dos Reis, Oliveira, João Francisco de. e MANCEBO, Deise (orgs). **Reforma universitária: dimensões e perspectivas**. Campinas: Editora Alínea, 2006.231p. (coleção políticas universitárias).

TRIGUEIRO, Michelangelo G. S. A avaliação institucional e a redefinição das estruturas e modelos de gestão das instituições de ensino superior do país. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 9, n. 3, p 11-30, set. 2004.

TRINDADE, Héglio. Universidade em perspectiva: sociedade, conhecimento e poder. **Revista Brasileira de Educação**. Caxambu, n.10.p 05-15, jan./abr.1999.

VIEIRA, Eurípedes F.; VIEIRA, Marcelo M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 8 n. 2 . Curitiba Abr/Jun .2004.

VYGOTSKY, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

_____. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone, 1992.

_____. Internalização das funções psicológicas superiores. In: **Vygotsky, L. S. Formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 2003, p. 69-76.

_____. **A formação social da mente.** São Paulo: Papirus, 1984.

_____. Problemas del desarrollo de la psique. Obras Escogidas III. Madri: Visor, 1983.

_____. Psicologia concreta do homem. Tradução: Alexandra Marenitch. **Educação & Sociedade**, 2000, n.71, p, 21-44.

_____. **El desarrollo de los procesos psicológicos superiores.** Barcelona: Crítica, S.A., 1979.

WANDERLEY, L.E.W. **Criação de novas universidades: um processo à brasileira.** São Paulo, n.8.p.86-91, mai./ago.1998.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** Trad. M. Irene de Q. F. Szmrecsányi e Tomás J. M. K. Szmrecsányi. 5. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.