
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
(POLÍTICAS, GESTÃO E O SUJEITO CONTEMPORÂNEO)**

**Ser Reitor na Unesp: a natureza do trabalho “gerencial” na
universidade pública**

GUILHERME EDUARDO LUCAS KNAPPE

Rio Claro - SP

2022

A decorative graphic in the bottom right corner consisting of overlapping light blue and white geometric shapes, resembling a stylized globe or a network of lines.

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
(POLÍTICAS, GESTÃO E O SUJEITO CONTEMPORÂNEO)**

**Ser Reitor na Unesp: a natureza do trabalho “gerencial” na
universidade pública**

GUILHERME EDUARDO LUCAS KNAPPE

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Câmpus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. José Euzébio de Oliveira Souza Aragão

Coorientador: Prof. Dr. Eduard Prancic

Rio Claro - SP

2022

K67s

Knappe, Guilherme Eduardo Lucas

Ser Reitor na Unesp: a natureza do trabalho "gerencial" na universidade pública / Guilherme Eduardo Lucas Knappe. -- Rio Claro, 2022

220 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Biociências, Rio Claro

Orientador: José Euzébio de Oliveira Souza Aragão

Coorientador: Eduard Pranic

1. Universidades. 2. Administração Universitária. 3. Reitores de Universidades. 4. O trabalho do Reitor. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca do Instituto de Biociências, Rio Claro. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Trajetória dos Reitores da UNESP; o que significa ser gestor em uma universidade pública estadual

AUTOR: GUILHERME EDUARDO LUCAS KNAPPE

ORIENTADOR: JOSÉ EUZÉBIO DE OLIVEIRA SOUZA ARAGÃO

COORIENTADOR: EDUARD PRANCIC

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em EDUCAÇÃO, pela Comissão Examinadora:



Prof. Dr. JOSÉ EUZÉBIO DE OLIVEIRA SOUZA ARAGÃO (Participação Presencial)
Departamento de Educação / UNESP - Instituto de Biociências de Rio Claro - SP

Profa. Dra. JOYCE MARY ADAM (Participação Virtual)
Departamento de Educação / UNESP - Instituto de Biociências de Rio Claro - SP

Prof. Dr. CELSO LUIZ APARECIDO CONTI (Participação Presencial)
Departamento de Educação / Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

Rio Claro, 01 de julho de 2022

Título alterado para:

SER REITOR DA UNESP: A NATUREZA DO TRABALHO "GERENCIAL" NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a CAPES, uma vez que, “o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.”

“This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001”.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo descrever e compreender, a partir da perspectiva dos próprios Reitores, o trabalho do administrador e suas funções gerenciais em uma universidade pública estadual. Como objetivos específicos buscou-se caracterizar o contexto histórico e institucional da Universidade Estadual Paulista – UNESP; analisar o perfil e as trajetórias acadêmica e profissional dos Reitores; compreender sob a ótica dos Reitores quais as competências gerenciais, suas fontes de aprendizagem e quais as facilidades e dificuldades para o exercício do cargo; e por fim, entender a concepção de gestão dos reitores, seus principais desafios e dificuldades acerca da administração. A revisão bibliográfica relativa ao tema da pesquisa permitiu encontrar diferentes perspectivas sobre o trabalho do administrador e suas funções gerenciais, em particular do administrador de universidades públicas. Quanto aos métodos, o presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva; com abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados ocorreu através de entrevistas com os indivíduos que ocuparam o cargo de Reitor na Universidade Estadual Paulista – UNESP. Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. O resultado principal da pesquisa é uma descrição do que consiste a gestão numa organização pautada por administração colegiada e democrática, mediada por um sistema burocrático, típico da administração pública brasileira a partir das perspectivas de alguns Reitores da Unesp.

Palavras-chave: Universidades; Administração Universitária; Reitores de Universidades; O trabalho do Reitor.

ABSTRACT

The present research aimed to describe and understand, from the perspective of the Rectors themselves, the administrator's work and his managerial functions in a public state university. As specific objectives, we sought to characterize the historical and institutional context of the Universidade Estadual Paulista – UNESP; analyze the profile and academic and professional trajectories of the Rectors; understand from the perspective of the Rectors which are the managerial competences, their sources of learning and which are the facilities and difficulties for the exercise of the position; and finally, to understand the conception of management of the Rectors, their main challenges and difficulties regarding the administration. The bibliographic review related to the research theme allowed finding different perspectives on the work of the administrator and their managerial functions, in particular the administrator of public universities. As for the methods, the present work can be characterized as a descriptive research; with a qualitative approach. The data collection technique took place through interviews with individuals who held the position of Rector at Universidade Estadual Paulista - UNESP. In the data analysis, the content analysis technique was used. The main result of the research is a description of what management consists of in an organization guided by collegiate and democratic administration, mediated by a bureaucratic system, typical of Brazilian public administration from the perspectives of some Unesp Rectors.

Keywords: Universities; University Administration; University Rector; Rector's work.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de alunos de graduação e de pós-graduação, de docentes ativos e de pessoal técnico-administrativo existentes na UNESP nos anos de 2000 a 201999

Gráfico 2 - Despesas Realizadas com pessoal e reflexos, custeio, dívida e sentenças judiciais e despesas de capital nos anos de 2000 à 2019 102

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Dez papéis que os gerentes desempenham segundo Mintzberg...41	
Figura 2 - Organograma Universidade Estadual Paulista – UNESP.....69	
Figura 3 - Nuvem de frequência de palavras expressas pelos Reitores..... 146	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os dezesseis deveres dos gerentes, segundo Fayol	35
Quadro 2 - Frequência de palavras mais expressas pelos Reitores em ordem decrescente.....	144
Quadro 3 - Quadro Temático e Categorias da Análise de Conteúdo.....	147
Quadro 4 - Ser Reitor em uma Universidade Pública, segundo os Reitores entrevistados	148
Quadro 5 - Atributos e características para se tornar um Reitor segundo os próprios Reitores	154
Quadro 6 - Motivações para assumir o cargo de Reitor. Como é o trabalho de um Reitor.....	157
Quadro 7- Atributos de Competência na palavra dos Reitores.....	160
Quadro 8 - Canais de informação.....	176
Quadro 9 - As relações de poder e a hierarquia dentro da Universidade	186

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Documentos Legislativos	85
Tabela 2 - Documentos Institucionais	85
Tabela 3 - Número de cursos, de alunos de graduação e de pós-graduação, de docentes ativos e de pessoal técnico-administrativo existentes na UNESP nos anos de 2000 a 2019	98
Tabela 4 - Posição da Unesp em rankings internacionais	104
Tabela 5 - Formação Acadêmica - Sandro Roberto Valentini.....	131
Tabela 6 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Sandro Roberto Valentini.....	131
Tabela 7 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como Reitor) - Sandro Roberto Valentini	132
Tabela 8 - Formação Acadêmica - Julio Cezar Durigan	133
Tabela 9 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Julio Cezar Durigan	134
Tabela 10 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Julio Cezar Durigan	134
Tabela 11 - Formação Acadêmica - Herman Jacobus Cornelius Voorwald..	135
Tabela 12 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Herman Jacobus Cornelius Voorwald.....	135
Tabela 13 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como Reitor) - Herman Jacobus Cornelius Voorwald ...	136
Tabela 14 - Formação Acadêmica - Marcos Macari	137
Tabela 15 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Marcos Macari	137
Tabela 16 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Marcos Macari	137
Tabela 17 - Formação Acadêmica - José Carlos Souza Trindade.....	138
Tabela 18 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - José Carlos Souza Trindade.....	138
Tabela 19 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - José Carlos Souza Trindade	139

Tabela 20 - Formação Acadêmica - Antônio Manuel dos Santos Silva	140
Tabela 21 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Antônio Manuel dos Santos Silva	140
Tabela 22 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Antônio Manuel dos Santos Silva	140
Tabela 23 - Formação Acadêmica - Paulo Milton Barbosa Landim	141
Tabela 24 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Paulo Milton Barbosa Landim	142
Tabela 25 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Paulo Milton Barbosa Landim	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BDTD - Base Digital de Teses e Dissertações

CO - Conselho Universitário

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

UNESP - Universidade Estadual Paulista

USP - Universidade de São Paulo

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	ADMINISTRAÇÃO E AS FUNÇÕES GERENCIAIS, ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA E O DIRIGENTE UNIVERSITÁRIO	23
2.1	Administração e as Funções Gerenciais	23
2.1.1	Escola Clássica da Administração e as Funções Gerenciais para Taylor e Fayol.	30
2.1.2	Chester Barnard e as Funções do Executivo	36
2.1.3	Henry Mintzberg e os Papéis Gerenciais	39
2.1.3.1	Papéis Gerenciais	41
2.1.4	Rosemary Stewart e as Escolhas Gerenciais.....	46
2.2	A Administração Universitária	49
2.2.1	O Dirigente Universitário	58
3	UNESP: ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA, BUROCRÁTICA, COLEGIADA E POLÍTICA.....	61
3.1	Modelo Burocrático de Universidade.....	67
3.2	Modelo Colegiado de Universidade.....	72
3.3	Modelo Político de Universidade	74
4	METODOLOGIA E DESENHO DE PESQUISA	78
4.1	Desenho de Pesquisa e Instrumentos de Obtenção de Dados	79
4.1.1	Entrevista	80
4.1.2	Estudo de Caso.....	82
4.1.3	Levantamento Bibliográfico e Documental	82
4.1.3.1	Documentos Legislativos	84
4.1.3.2	Documentos Institucionais	85

4.2	Procedimentos Analíticos: tratamento de dados	85
5	A UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP	89
5.1	As origens da Universidade.....	89
5.2	A Unesp Contemporânea	95
5.3	O Contexto Institucional	105
5.3.1	Autonomia universitária	105
5.3.2	Gestão Democrática.....	112
6	REITORES E GESTÃO DA UNESP	116
6.1	Apresentação dos sujeitos de pesquisa: trajetória e formação	127
6.2	O que dizem os Reitores (Resultados e Discussões)	142
6.3	Perfil	148
6.3.1	Ser Reitor segundo os próprios Reitores.....	148
6.3.2	Atributos para se tornar um Reitor segundo os próprios Reitores....	154
6.3.3	Motivações para assumir o cargo de Reitor. Como é o trabalho de um Reitor	156
6.4	Gerência.....	159
6.4.1	Aquisição das competências gerenciais.....	159
6.4.1.1	Pessoal, Biografia e Socialização do Indivíduo	162
6.4.1.2	Formação Educacional	163
6.4.2	Fontes de aprendizagem: Treinamentos e Consultorias na Área de Gestão	165
6.4.3	O Professor e o Dirigente: facilidades e dificuldades do Trabalho de Reitor	168
6.5	Organização.....	169
6.5.1	O Contexto Organizacional: os modelos burocrático, colegiado e político de universidade.....	170

6.5.2	Canais de Informação	175
6.5.3	As reformas dentro da universidade.....	178
6.5.3.1	Reformas Político-Institucionais	178
6.5.3.2	Reformas Econômico-financeiras	180
6.5.3.3	Reformas Administrativo-gerenciais.....	181
6.5.3.4	Reformas Acadêmicas	181
6.6	Política.....	182
6.6.1	Administração Pública e Gestão	182
6.6.2	Gestão Democrática para os Reitores.....	184
6.6.2.1	A Gestão Democrática enquanto política educacional	184
6.6.2.2	As relações de poder dentro da Universidade	186
6.6.2.3	A prática da Gestão Democrática no cotidiano dos os Reitores	188
6.6.3	Políticas Públicas	190
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	193
	REFERÊNCIAS	202
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS REITORES	212
	ANEXO B - TERMO DE CONSCIENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – (TCLE)	214

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como temática principal a Administração Universitária e o Trabalho Gerencial dos Reitores.

A Administração Universitária e seu campo científico ainda se encontra em processo de constituição. Até o presente momento dessa pesquisa, o campo carece de trabalhos de maneira geral e principalmente, trabalhos que abordem a temática a partir de uma visão da área da Educação. Os trabalhos sobre Administração Universitária, em sua maioria, são oriundos, das áreas de Administração de Empresas, com destaque para as pesquisas realizadas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Com o intuito de conhecer o que as pesquisas (Teses e Dissertações) e trabalhos acadêmicos (Artigos) têm referenciado a respeito da Administração Universitária e do Trabalho Gerencial do Reitor, pesquisou-se por produções que pudessem auxiliar no processo de entendimento do campo a qual esta pesquisa se insere. A pesquisa fora realizada nas seguintes bases: Base Digital de Teses e Dissertações – BDTD, Portal de Periódicos Capes e Scielo¹.

Buscou-se utilizar descritores que tivessem maior aderência à temática proposta, portanto, foi decidido pesquisar trabalhos que possuíssem ao menos um dos seguintes termos em seu título: Administração Universitária, Reitor, e Trabalho Gerencial do Reitor.

Utilizando o descritor “Administração Universitária” somente uma Tese e cinco Dissertações foram encontradas, todas produzidas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e coletadas na Base Digital de Teses e Dissertações. Ainda empregando descritor “Administração Universitária”, realizou-se busca similar no Portal de Periódicos Capes, retornando cinco artigos, em sua maioria, derivados das Teses e Dissertações encontradas na BDTD. Na base de dados Scielo não foram encontrados trabalhos utilizando os mesmos parâmetros anteriores.

Ao se utilizar o descritor “Reitor”, a busca resultou em uma maior quantidade de trabalhos, ao todo foram contabilizados sessenta e nove trabalhos na Base Digital

¹ O período de busca utilizado corresponde aos últimos 22 anos: de 2000 a 2022.

de Teses e Dissertações – BDTD. A grande quantidade inicial não resultou em trabalhos alinhados com a temática da pesquisa, e, portanto, foram selecionados aqueles que tivessem a temática gerencial, a respeito da identidade, do papel, das competências, da liderança e da trajetória destes indivíduos, totalizando oito trabalhos. No Portal de Periódicos Capes, utilizando o mesmo descritor, foram encontrados trinta artigos, entretanto, somente um artigo possuía aderência ao tema gerencial e que também é derivado das pesquisas realizadas pelo PPG em Administração Universitária da UFSC. Novamente a base Scielo não resultou em nenhum trabalho com os descritores selecionados. O descritor “Trabalho Gerencial do Reitor” não retornou resultados em nenhuma base de dados pesquisada.

Outro fator a ser considerado, é que nenhum dos trabalhos encontrados e que possuem aderência a temática da Administração Universitária, foram realizados em Programas de Educação.

A falta de trabalhos acerca da temática agrava-se ainda mais ao se pensar nos dirigentes e nas funções gerenciais destes indivíduos, com trabalhos escassos e com pouco foco no processo de gestão das universidades.

A Administração Universitária, enquanto uma intersecção de campos científicos, contém em seu bojo as Teorias Gerais da Administração e as Teorias das Ciências Educacionais.

Faz-se importante compreender que os termos Administração e Gestão se apresentam neste trabalho como sinônimos, como aponta Aktouf (2009) o entendimento deve se pautar pela concepção de que os termos gestão, administração e gerência referem-se aos indivíduos que trabalham na tomada de decisões.

Para fins de elucidação, a definição de Administração ou Gestão pode ser entendida como:

[...] uma série de atividades interdependentes destinadas a conseguir que uma certa combinação de meios (financeiros, humanos, etc.) possa gerar uma produção de bens ou serviços econômicos ou socialmente úteis e sempre que possível lucrativos para a empresa com fins lucrativos. Esta é a tarefa geralmente confiada a pessoas investidas com a responsabilidade de assegurar o bom funcionamento das instituições produtoras de bens ou serviços, sejam elas públicas, privadas, estatais ou paraestatais (AKTOUF, 2009, p. 37, tradução nossa).

A Administração Universitária por sua vez, adota certos processos da Administração de Empresas devido suas similaridades, e que embora as organizações tenham diferentes objetivos, ambas possuem uma racionalidade burocrática que às possibilita serem administradas pelos mesmos princípios, desde que se façam as adequações necessárias, compreendendo que organizações privadas diferem de organizações públicas enquanto suas finalidades e intenções objetivas.

As universidades são organizações complexas que possuem características próprias e específicas que em muito irão influenciar seu processo de gestão. Na sociedade do conhecimento, as Universidades são por essência, a casa do saber e seu contexto de transformações exige uma Administração profissional e voltada para seus objetivos.

Essas instituições possuem função social específica, com objetivos e profissionais peculiares ao mundo acadêmico. Esse ambiente repleto de pluralidades levam as universidades a desenvolverem “um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão, influenciando, assim, no processo decisório” (GESSER, OLIVERIA, *et al.*, 2021, p. 8).

São os Reitores que compõem o cargo máximo na chefia das universidades, e é por meio desses indivíduos que a universidade pública se concretiza enquanto *locus* de ensino, pesquisa e extensão; mas não somente, a universidade é um espelho da sociedade e o conhecimento produzido é estratégico na busca por superar as desigualdades e a reprodução do senso comum.

Os Reitores articulam os processos de gestão da universidade, enquanto mediados por um sistema burocrático, com relações hierarquizadas de poder e que se apresentam como objeto de interesse de diversos grupos sociais e políticos. Portanto, a possibilidade de efetivação da Universidade Pública, quanto a seus objetivos e finalidades, depende da Reitoria enquanto órgão executivo, interligada às práticas políticas e normas da organização.

O Reitor, como o administrador da mais alta hierarquia na universidade, e na qualidade de presidente da instituição, tem sua prática conduzida por uma série de responsabilidades e atribuições que conferem um alto nível de comprometimento para o cargo. Seu ocupante assume responsabilidade para além da administração burocrática e, sua articulação, ocorre com diversos entes de dentro e fora da comunidade universitária.

As articulações e relações que este mantém partem de necessidades administrativas e gerenciais, como também envolvem relações políticas. Ao indivíduo que ocupa esse cargo reside a responsabilidade por articular uma vasta gama de interesses, que atendem desde docentes, funcionários técnico-administrativos e discentes, até a necessidade de manter o permanente contato com entidades governamentais da esfera federal, estadual e municipal. Não é raro a necessidade destes indivíduos articularem as relações da universidade com autoridades políticas de diversas esferas.

As prerrogativas gerenciais e normativas do cargo de Reitor da Universidade Estadual Paulista – Unesp, estão previstas no Art. 34 de seu Estatuto (UNESP, 1989, p.17): “ao Reitor compete a atividade de dirigir e administrar a Universidade e representá-la em juízo ou fora dele”. O Reitor, como representante máximo da instituição, reflete a pessoa jurídica da universidade, representando-a em juízo, dentro ou fora desta. O Reitor não somente o é durante sua jornada de trabalho, mas também é porta-voz da universidade fora de seu horário de expediente. Enquanto ocupante do cargo, o Reitor é responsável por zelar e cuidar da universidade, de sua imagem e de seus interesses e finalidades.

Por essas razões, o trabalho do reitor exige uma série de competências, que além de pedagógicas, são políticas e administrativas. Portanto, os que ocupam esse cargo não têm responsabilidades unicamente voltadas para questões administrativas da universidade.

Os Reitores são, antes de tudo, professores e pesquisadores com reconhecida atuação acadêmica, que durante sua trajetória, participaram de cargos de gestão dentro da universidade, adquirindo vasta experiência e conhecimento sobre a cultura e funcionamento da instituição em que estão inseridos.

Diante desses pressupostos, definimos como questões de pesquisa deste trabalho:

Em que consiste a gestão numa organização pautada por administração colegiada e democrática, mediada por um sistema burocrático, típico da administração pública brasileira, a partir das perspectivas de alguns Reitores da Unesp? Quais suas considerações sobre os atributos e competências para o exercício do cargo?

- Objetivo Geral:

Caracterizar, a partir da perspectiva dos próprios Reitores, o trabalho gerencial do Reitor, quais são seus atributos e competências em uma universidade pública estadual.

- Objetivos Específicos:

a) Traçar o contexto histórico e institucional da Universidade Estadual Paulista – UNESP;

b) Detalhar o perfil e a trajetória acadêmica e profissional dos Reitores;

c) Descrever, sob a ótica dos Reitores, o processo de aquisição das competências gerenciais, suas fontes de aprendizagem e quais canais de informação estes utilizam para tomada de decisão;

d) Especificar a concepção de gestão dos reitores, seus principais desafios e dificuldades acerca da administração e políticas públicas;

As expectativas perante o cargo de Reitor são determinadas institucionalmente, o que não significa a rigidez absoluta das mesmas. O Reitor por sua vez personifica o cargo não de forma asséptica, mas a este adere características pessoais e de sua formação e vivência profissional.

Dessa forma, é importante entender como ocorre a articulação entre o cargo institucional do Reitor e o indivíduo, enquanto ocupante deste cargo. Na medida em que há convergência das perspectivas institucionais com as expectativas pessoais, este não se apresenta como mero responsável pelas atividades operacionais da universidade, mas sim, é encarado na perspectiva da liderança universitária.

Quanto aos métodos, o presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva; com abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados ocorreu através de entrevistas com os indivíduos que ocuparam o cargo de Reitor na

Universidade Estadual Paulista – UNESP. Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Cabe apontar que a pesquisa realizou a coleta de dados através de entrevistas com os Reitores que fizeram parte do quadro de funcionários da Universidade Estadual Paulista (Unesp) após o período de redemocratização do Brasil e a promulgação da autonomia universitária por parte do Governo Estadual de São Paulo em 1989. Da mencionada data até agora, a pesquisa conta com um universo de seis possíveis participantes que estiveram na posição de Reitor.

A entrevista foi realizada a partir de um roteiro semiestruturado, a fim de identificar o que estes indivíduos enxergam sobre sua prática gerencial enquanto ocuparam o cargo de reitor em uma universidade pública estadual. O roteiro utilizado consta no **Anexo A**.

Apesar de a pesquisa contar com um universo possível de seis entrevistados devido à delimitação temporal determinada, três ex-Reitores da Unesp aceitaram participar da pesquisa.

O contato foi feito exclusivamente via digital por troca de e-mails entre pesquisador e entrevistados. A partir do aceite de cada um deles, fora enviado aos mesmos o TCLE para leitura e assinatura do termo de concordância com o estudo.

Esta pesquisa encontra-se respaldada pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP – Número do Parecer: 4.395.902, presente no **Anexo B**.

A Estrutura do Trabalho

O presente trabalho se divide em 7 capítulos, sendo este primeiro – **Capítulo 1**, referente à caracterização do tema, do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos.

O **Capítulo 2** aborda o tema da pesquisa, o trabalho do Administrador, em particular do Administrador Universitário. O capítulo inicia-se retratando o processo de gênese das teorias administrativas e a inauguração do problema da gerência com a Escola Clássica da Administração com Taylor e Fayol. Serão apresentadas as contribuições de Mintzberg com sua caracterização dos papéis gerenciais e de Stewart e o modelo de demandas, restrições e escolhas. Tais Teorias dão sustentação teórica conceitual no auxílio da análise e investigação dos dados coletados por meio

de entrevista com os Reitores. Num segundo momento, será apresentada uma revisão bibliográfica das teorias da Administração Universitária, seus enfoques, diferenças e similaridades com as teorias administrativas empresariais. Por fim, apresentar-se-ão as características de um Dirigente Universitário nas palavras dos teóricos acerca do tema.

O **Capítulo 3** trata do objeto de estudo da pesquisa: a Universidade Pública Estadual Paulista - UNESP. O capítulo busca de início compreender o processo de gênese e formação do campo racional-legal, de predominância das organizações e baseado no modelo de dominação burocrática, com características fundadas na hierarquia e na divisão do trabalho. Será apresentado o conceito de burocracia e quais características a Universidade Estadual Paulista – UNESP possui para que possa ser caracterizada enquanto uma organização burocrática. O capítulo tem como finalidade demonstrar que as universidades públicas brasileiras possuem características técnico-estruturais que são similares a outras organizações burocráticas. Também serão expostos alguns limites da teoria da burocracia e como alguns autores propõem outros modelos que auxiliam a compreender a universidade, não somente a partir de sua estrutura burocrática, mas a partir de outros dois modelos, o colegiado e o político.

O **Capítulo 4** traz esclarecimentos sobre a metodologia e o desenho de pesquisa utilizados no trabalho. Serão apresentados os instrumentos de obtenção de dados, como: a entrevista, o estudo de caso e os levantamentos bibliográfico e documental. Por fim, serão apresentados os procedimentos analíticos de tratamento de dados, utilizando a análise de conteúdo como instrumento de análise, conforme proposta por Bardin.

O **Capítulo 5** apresenta uma breve história da Unesp, (*lócus* de exercício profissional de Reitores, técnicos-administrativos, docentes e discentes). A história da universidade é componente central no entendimento e teorização dos profissionais do alto escalão administrativo, já que sua história e desenvolvimento, não se fez de forma isolada ou dissociada das práticas administrativas e de gestão, visto que estas são práticas atreladas a componentes legislativos e institucionais e que devem pautar a gestão dos indivíduos que por ventura participem da gestão destas instituições.

O **Capítulo 6** aborda os sujeitos da presente pesquisa, os Reitores, trazendo as diferentes concepções sobre os administradores universitários, e como este cargo é enxergado em universidades de diferentes países. Serão apresentadas as particularidades para se tornar um Reitor da Universidade Estadual Paulista - UNESP,

como também, demonstrados quais os processos acadêmicos e exigências institucionais para que um candidato possa alçar-se ao cargo de Reitor.

a) Na seção 6.1 serão apresentados os sujeitos da presente pesquisa a partir de sua formação e trajetórias acadêmica e profissional.

b) Na seção 6.2 serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com ex-Reitores da Universidade Estadual Paulista – UNESP. Os dados serão distribuídos, organizados e analisados, utilizando como instrumento a Análise de Conteúdo a partir de 4 eixos temáticos: Perfil, Gerência, Organização e Política.

O **Capítulo 7** finaliza o trabalho resgatando aspectos importantes do objetivo da pesquisa e dos objetivos específicos, apresentando uma conclusão quanto à proposta da pesquisa e sua temática.

2 ADMINISTRAÇÃO E AS FUNÇÕES GERENCIAIS, ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA E O DIRIGENTE UNIVERSITÁRIO

O objetivo deste capítulo é explorar as características do trabalho dos administradores, em especial, do Reitor enquanto Administrador Universitário.

A organização do capítulo se deu a partir de duas seções, que estão intimamente ligadas: a seção 2.1 - A Administração Geral e os Papéis dos Gerentes, compreendendo que estas são teorias base para a seção 2.2 – A Administração Universitária e o Dirigente Universitário, que tem como intenção, aprofundar-se nas atividades daqueles que trabalham como gerentes universitários.

Para fins de organização, optou-se por apresentar primeiramente os aspectos terminológicos e conceituais a respeito do que venha a ser a Administração, (já que esta é a ciência que objetivamente estuda o que os gerentes fazem), sua gênese e quais aspectos históricos foram fundamentais para seu desenvolvimento e consolidação no campo das ciências organizacionais, trazendo seu caráter multicientífico e multidisciplinar.

Após apresentação terminológica e do contexto histórico presentes na seção 2.1, optou-se por apresentar cinco autores que dedicaram seus trabalhos ao estudo gerencial e, às atividades do Administrador. Parte-se então, para as abordagens teóricas que inauguram o problema da gerência, com a Escola Clássica da Administração com Taylor e Fayol (1956). Na sequência, apresentam-se as contribuições empíricas, iniciando-se por Barnard (1956) e as funções do executivo; Mintzberg (1973) e os Papéis Gerenciais, e por fim, Rosemary Stewart (1982) também com trabalhos empíricos quanto as escolhas dos gerentes.

Na seção 2.2 – A Administração Universitária, buscou-se apresentar uma revisão bibliográfica das teorias prevalentes da Administração Universitária, demonstrando seus enfoques, diferenças e similaridades. Por fim, como uma segunda parte desta seção, será apresentada uma caracterização do Dirigente Universitário, apontando para suas características, papéis e funções.

2.1 Administração e as Funções Gerenciais

Ao abordar o conceito de Administração, propõe-se um esforço em compreender as teorias administrativas a partir de um constructo sócio histórico. Ao longo do tempo, diversos teóricos vêm estudando o campo da administração e não há um consenso definitivo sobre o termo Administração. Isso acontece, pois, o conceito se desenvolve e se transforma à medida que novas teorias surgem, e dessa maneira, adota um caráter transitivo, se não, polissêmico.

A maioria das definições sobre o que é administração incorrem em simplificações que tendem a naturalizar a ideia de que essa se refira a toda ação humana que leva pessoas a realizarem determinada tarefa com objetivada finalidade. Essa visão, que não se encontra inteiramente incorreta, exime do processo administrativo os aspectos ideológicos e de visão de mundo que esta imprime em seu processo histórico.

Para Aktouf (2009), a administração e o administrador moderno são frutos de uma longa evolução histórica. A atividade de conduzir e cuidar de patrimônios, assim como, a tarefa de coordenar pessoas é muito antiga na humanidade, mas não significa que os pressupostos da administração científica estivessem presentes e fossem utilizados na antiguidade. Tanto a atividade gerencial quanto a administração tradicional estão muito distantes do modelo atual, baseado na especialização, racionalidade e estrutura hierarquizada. Com o desenvolvimento da teoria da administração, e inúmeras tentativas de definição do campo, Aktouf (2009, p. 37, tradução nossa) define o termo administração como:

[...] uma série de atividades interdependentes destinadas a conseguir que uma certa combinação de meios (financeiros, humanos, etc.) possa gerar uma produção de bens ou serviços econômicos ou socialmente úteis e sempre que possível lucrativos para a empresa com fins lucrativos. Esta é a tarefa geralmente confiada a pessoas investidas com a responsabilidade de assegurar o bom funcionamento das instituições produtoras de bens ou serviços, sejam elas públicas, privadas, estatais ou paraestatais.

Etimologicamente, a palavra administração tem gênese no latim *administratio* (NETO, TEIXEIRA e CAMPOS, 2005, p. 13), resultado da junção do prefixo *ad* (*para*) acrescentado o verbo *ministrare* (servir, atender)². *Administratio*

² Disponível em: <https://www.etymonline.com/word/administer> Acesso em 20 abr. 2020

que pode ser caracterizada como “*aquela que realiza um serviço para o outro*”, ou pela “*defesa dos interesses de quem nos confia seu patrimônio*” (AKTOUF, 2009, p. 38, tradução nossa). Na literatura inglesa o verbo *to manage*, utilizado enquanto sinônimo para administrar/gerenciar, adota uma característica distinta ao de seu equivalente:

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerências (*management*), em controlar (BRAVERMAN, 1981, P. 68).

É importante salientar que os termos Administração e Gestão se apresentam neste trabalho como sinônimos, como aponta Aktouf (2009), sendo utilizados de forma intercambiável e indistinta.

O campo da administração pode ser caracterizado por seu “traço multi científico e multidisciplinar” (RAYMUNDO, 1992, p. 9). Diante dessa concepção, considera-se necessário compreender seus limites e formas; e não obstante, verificar como a Administração se apresenta enquanto ciência e qual seria o enquadramento teórico a ser adotado a fim de legitimar essa posição.

Segundo Raymundo (1992, p. 11), “é possível visualizar a Administração no ecletismo das ciências e disciplinas que são seu objeto”, trazendo como exemplo um profissional da medicina que tem como responsabilidade administrar uma equipe de médicos, concebendo a possibilidade deste praticar a gestão enquanto Administrador, mesmo que de forma amadora; ao passo que um administrador de maneira nenhuma, poderia praticar a medicina amadoristicamente.

Essa ambivalência é possível por que a Administração pode se fazer efetiva tanto na ação de um quanto na do outro. É diferente da medicina, por exemplo. Esta, para ser efetivada como ciência, deve percorrer as trilhas definidas como válidas pelo paradigma científico (universal) do momento. Ou seja, enquanto a medicina está presa aos cânones das suas enciclopédias, a Administração transita livremente entre o senso comum e as teses de mestrado e doutorado (RAYMUNDO, 1992, p. 13).

São diversos os enquadramentos e definições que servem de pano de fundo ao se debater o que venha a ser a administração. Ao se propor que a administração deva adotar a promoção de leis universais, aplicações generalizáveis e a comprovação de hipóteses; poderia a administração ser entendida como uma ciência exata? Ou quando as teorias administrativas buscam compreender os processos sociais internos das organizações, se enquadraria a uma ciência social? Quando se leva em conta os aspectos criativos, de habilidade, talento, emoção e sabedoria, esta seria uma arte? Ou, ao se tratar de aspectos puramente técnicos, práticos e operacionais poderia esta pertencer ao ramo da tecnologia? Seria possível compreender a administração como um fenômeno político, ao tratar da realidade social e das relações de poder dentro das organizações? (SANTOS, 2013).

Cabe aqui ressaltar determinada condição epistemológica para o entendimento das teorias administrativas, partindo do princípio da incomensurabilidade dos paradigmas científicos, Kuhn (2011), aponta que determinado paradigma não é derivado do método, mas sim a prática social do paradigma que determina a operacionalização e a racionalidade do método.³

No caso da Administração científica, seu paradigma é fruto de um ideário histórico, social e político. Esse olhar anula a visão reducionista e “neutra” das tentativas de definição sobre o que é administração. É nítida a impossibilidade em separar a produção das ideias das condições sociais e históricas nas quais são produzidas, e no caso dos conhecimentos administrativos, isso não ocorre de maneira oposta.

Diante de tantos questionamentos, Aktouf (2005, p. 151) aponta a necessidade de pensar “na problemática dos fins da administração, de sua dimensão ideológica e mesmo, de sua definição.” O mesmo autor aponta que a administração tem a intenção de gerar a produção de bens e serviços econômicos socialmente úteis e, se possível, rentáveis.

³ [...] quando mudam os paradigmas, muda como eles o próprio mundo. Guiados por um novo paradigma, os cientistas adotam novos instrumentos e orientam seu olhar em novas direções. E o que é ainda mais importante: durante as revoluções, os cientistas veem coisas novas e diferentes quando, empregando instrumentos familiares, olham para os mesmos pontos já examinados anteriormente. [...] Não obstante, as mudanças de paradigma realmente levam os cientistas a ver o mundo definido por seus compromissos de pesquisa de uma maneira diferente (KUHN, 2011, p. 147 - 148).

A prática da administração vem sendo utilizada em maior ou menor grau pelas sociedades ao longo da história, visto que desde a antiguidade a humanidade tem a necessidade de planejamento, controle e execução das mais variadas tarefas. A humanidade busca desde a satisfação de necessidades alimentares e fisiológicas até a criação de sociedades complexas e é através da organização, planejamento e execução que atinge seus anseios e objetivos. Entretanto, a Administração Científica é uma criação relativamente recente, e é parte fundamental do modelo econômico capitalista que conhecemos atualmente, estando atrelada a processos tecno estruturais que surgiram a partir da revolução industrial e a expansão do modelo capitalista de sociedade (ARAGÃO, 2016).

É importante salientar que algumas condições eram fundamentais para que o fenômeno do capitalismo pudesse atingir seu pleno desenvolvimento, e uma destas condições é a presença massificada de uma força de trabalho assalariada, despojada de meios de produção e, tendo como única alternativa a venda de sua mão de obra. A produção capitalista “exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua diferença específica é a compra e venda de força de trabalho” (BRAVERMAN, 1981, p. 54).

Para que este fenômeno tome forma, os trabalhadores devem ser separados do meio onde a produção é realizada, somente podendo utilizar os meios de produção caso vendam sua força de trabalho ao capitalista. A classe trabalhadora deve ser livre, podendo ofertar sua força de trabalho, laços como servidão e escravidão devem ser abolidos. O propósito do emprego deve ser sempre a expansão do capital que pertence ao empregador, o trabalho começa, portanto, a partir de um contrato, firmado por ambas as partes consagrando a venda da força de trabalho (BRAVERMAN, 1981).

O trabalhador faz o contrato de trabalho porque as condições sociais não lhe dão outra alternativa para ganhar a vida. O empregador, por outro lado, é possuidor de uma unidade de capital que ele se esforça para ampliar e para isso converte parte dele em salários (BRAVERMAN, 1981, p. 55).

Foi nos séculos XVIII e XIX, em indústrias têxteis na Inglaterra, que o cenário para a criação de uma ciência administrativa surgiu. Esse novo personagem social, denominado empresa industrial, impulsionou a produção e aplicação de conhecimentos administrativos. Porém, neste momento as práticas administrativas

eram rudimentares, não havia uma estrutura organizacional formal, as condições de trabalho eram péssimas e os trabalhadores ficavam subjugados às mãos do capitalista e eram controlados por capatazes nos ambientes de produção (MAXIMIANO, 2000).

O capitalismo industrial começa quando um significativo número de trabalhadores é empregado por um único capitalista. No início, o capitalista, utiliza o trabalho tal como lhe vem das formas anteriores de produção, executando os processos de trabalho tal qual eram executados antes. [...] Entretanto, tão logo os produtores foram reunidos, surgiu o problema da gerência em forma rudimentar (BRAVERMAN, 1981, p. 61).

Em seu início a função gerencial ficou sob a responsabilidade do próprio capitalista, porém, à medida que a organização se desenvolve e se torna mais complexa, surge a necessidade de separar o conhecimento do responsável por fazer determinada tarefa, para o centro de comando da empresa, para fins de controle dos trabalhadores. Os funcionários não mais trabalham a partir de seu conhecimento ou tradição, mas passam a obedecer ao centro de direção ou gerência.

Torna-se, portanto, fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Esta transição apresenta-se na história como a *alienação progressiva dos processos de produção* do trabalhador; para o capitalista, apresenta-se como o problema da gerência (BRAVERMAN, 1981, p. 59).

É neste cenário industrial na passagem do século XIX ao XX que as primeiras teorias da administração começam a surgir. Desenvolvidas por Frederick Taylor, as indústrias deste momento ainda continham resquícios da autoridade tradicional conforme descrita por Weber. Os funcionários haviam sido despojados dos meios de produção, porém ainda mantinham o conhecimento e a lógica por trás dos ofícios realizados, e, por consequência, mantinham uma resistência a autoridade racional-legal e à legitimação burocrática, vistas como ameaças aos resquícios de autonomia e controle que os proletários detinham sobre a produção (MOTTA, 1972).

O problema da gerência e, portanto, do capitalista, estava na necessidade de deter os conhecimentos sobre todo o processo de manufatura, até então dominados pelos artesãos de ofício. A administração precisava determinar, portanto, uma única

maneira de se organizar o trabalho, e isso foi feito através do estudo dos movimentos e de execução das tarefas, com a específica finalidade de torná-las mais eficientes. É neste momento que surgem os primeiros trabalhos da escola clássica da administração.

A ideia da tarefa é, quiçá, o mais importante elemento na Administração científica. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção. [...] A Administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar essas tarefas (TAYLOR, 1990, p. 42).

É a partir do processo de racionalização do trabalho que, a Administração, enquanto ciência, e a preocupação com as Funções do Administrador surgem.

O que faz um executivo no seu dia-a-dia? Quais seriam suas principais atividades? Seu trabalho poderia ser pré-definido por meio de um processo sistemático? Ou seria possível apenas esboçá-lo por meio de um conjunto informal de tarefas? Essas questões remetem a uma área de estudo da Administração com resultados controversos: a busca pela definição e caracterização das funções do executivo. A descrição e compreensão das funções do executivo são, de fato, ambíguas e imprecisas e a discussão em torno do assunto, embora remonte ao início do século passado, ainda não levou os pesquisadores da área a um ponto de comum acordo (MIGLIATO e PERUSSI FILHO, 2008, p. 2).

Existe na literatura do trabalho gerencial duas correntes predominantes: a abordagem por processos e a abordagem por funções ou papéis. A primeira, fundamentada por Fayol, adota um caráter prescritivo, nesta perspectiva “as tarefas dos gerentes consistem em um conjunto de atividades, cujo desempenho é um processo sequencial no projeto e simultâneo na operação, repetindo-se continuamente” (AMATO e ESCRIVÃO FILHO, 2010, p. 2, tradução nossa).

Autores como Barnard (1956), Mintzberg (1973) e Stewart (1982) fazem parte da segunda corrente que procura organizar as funções ou papéis dos gestores a partir de pesquisas empíricas. Ressalta-se que, tal fator não significa que os autores compartilhem das mesmas ideias ou características do trabalho dos gerentes (MIGLIATO e PERUSSI FILHO, 2008).

Selecionou-se, portanto, os referidos autores para apresentação, Taylor (1990) e Fayol (1989), Barnard (1956), Mintzberg (1973) e Stewart (1982), haja vista a dedicação destes pesquisadores ao tema desta pesquisa e suas contribuições ao proporem a compreensão das funções dos gerentes.

2.1.1 Escola Clássica da Administração e as Funções Gerenciais para Taylor e Fayol.

Os primeiros trabalhos que buscaram compreender a administração e o trabalho gerencial, têm como ponto de partida, as teorias da administração geral, e possuem como base as teorias desenvolvidas por Frederick Taylor e Jules Henri Fayol, que foram pioneiras em seu tempo ao se propor à “organização científica do trabalho”. Esse primeiro momento do pensamento administrativo, denominado, Racionalização do Trabalho, tinha como ideia central o aumento da eficiência e a racionalização do movimento, com a intenção de buscar a “melhor maneira” de se realizar determinada atividade. Até esse momento, o cenário da Administração era caracterizado pelas formas tradicionais de ofício, de caráter artesanal, de produção em pequena escala, administradas pelos próprios proprietários. Com o incremento tecnológico promovido pela industrialização e o avanço tecnológico, o aumento do mercado e excedente de mão de obra, houve a necessidade de se buscar novas metodologias e sistemas para comercializar e produzir mercadorias (WREN, 2018).

Ambos os autores pertencem ao período tido como movimento da racionalização do trabalho com duas escolas fundantes: a Escola da Administração Científica tendo Frederick W. Taylor como seu maior expoente e a Escola Clássica da Administração preconizada por Jules Henri Fayol.

Embora ambas as escolas possuam como ideia central a racionalização do movimento, estas trabalham com enfoque distinto, sendo a primeira voltada a racionalização do trabalho operacional e a segunda associada à racionalização das atividades do administrador e da estrutura organizacional (ESCRIVÃO FILHO, 2016).

Taylor e suas atividades como consultor técnico levaram-no a preferir sempre a experiência e a indução ao método dedutivo e, conseqüentemente, a interessar-se mais pelos métodos e sistemas de racionalização do trabalho na linha de produção, enquanto a formação francesa de Fayol e sua

experiência como administrador de cúpula conduziram-no a uma análise lógico-dedutiva para estabelecer os princípios da boa administração, voltada para a definição das tarefas e dos gerentes executivos (MOTTA, 1972, p. 24).

A finalidade da administração na perspectiva de Taylor (1990, p.24) partia da premissa que esta deveria “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. Neste sentido, a administração para empregados e empregadores “não possuíam interesses antagônicos”, na medida em que o desenvolvimento do negócio levaria a uma prosperidade permanente. O autor adota um tom conciliador entre os interesses dos empregadores e empregados afirmando que:

[..] a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção (TAYLOR, 1990, p. 25).

Como resposta à busca pela prosperidade e maior rentabilidade do negócio, Taylor (1990) procura no aumento da produtividade do trabalho e na eficiência, os meios de efetivação da “máxima prosperidade”. Conforme o próprio autor aponta, em seu livro, “Princípios da Administração Científica”, seu trabalho tem como objetivo “tentar convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência está antes na administração que na procura do homem excepcional ou extraordinário” (Taylor, 1990, p.23).

Neste aspecto Taylor (1990) evoca que a solução para o problema da eficiência, somente poderia ser resolvido à medida que houvesse a substituição dos tradicionais métodos empíricos pelos ditos científicos, abrangendo a totalidade das tarefas desenvolvidas no interior da fábrica. O autor preconiza que economia de tempo e incremento de rendimento eram possíveis à medida que decorressem de um completo estudo sobre o tempo e movimento dos ofícios realizados, podendo assim, encontrar os melhores métodos e instrumentos através da análise científica.

A função do administrador na perspectiva de Taylor (1990) é de conhecer os pormenores do trabalho, compreendendo todas as etapas produtivas a fim de centralizar o conhecimento e a responsabilidade sobre o planejamento da tarefa em

suas mãos, ao passo que relega ao operariado a especialização e fragmentação do processo produtivo. Nesta perspectiva:

[...] os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades jamais imaginados no passado. À gerência é atribuída por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do trabalho diário (TAYLOR, 1990, p. 40).

A nova figura da gerência passa a ser:

O homem, cuja especialidade sob a administração científica é planejar, verifica inevitavelmente que o trabalho pode ser feito melhor e mais economicamente mediante a divisão do trabalho, em que cada operação mecânica, por exemplo, deve ser precedida de vários estudos preparatórios, realizados por outros homens (TAYLOR, 1990, p. 41).

É através da lógica da racionalização do trabalho que Taylor (1990) busca definir leis gerais, aplicáveis e universalizáveis para que a administração seja alçada à categoria de ciência. O autor coloca que o objetivo de seu estudo é:

Para provar que a administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. Além disso, para mostrar os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, desde nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes companhias, que reclamavam a cooperação mais apurada (TAYLOR, 1990, p. 23).

Para Aktouf (2009) a premissa adotada por Taylor para legitimar a ascensão de sua teoria a um status científico, utilizando a prerrogativa de que haveria uma maior rentabilidade por meio da eficiência e racionalização do trabalho é falaciosa e representa um abuso ou exagero, já que, a ciência por si só, nunca teve a finalidade em ser rentável, mas sim, compreender determinados fenômenos.

Tudo isso não pode acessar a categoria ou a natureza de "científico", embora muito legitimamente use técnicas e meios racionais, sistemáticos e

calculados, dependentes de métodos e abordagens próprios da ciência. O sistema de produção estabelecido por Taylor também não respondia às exigências da "ciência", mas sim às exigências de aumento da produção nas oficinas das fábricas industriais (AKTOUF, 2009, p. 60, tradução nossa).

Como complemento ao pensamento taylorista, que tinha como foco central a divisão pormenorizada do trabalho com ênfase nas tarefas e obsessão pelo controle de tempo dos processos realizados pelos operários, Henry Fayol trouxe um novo elemento aos estudos administrativos, centrado na definição do trabalho do gerente. O autor propõe um enfoque no papel do administrador e a racionalização das atividades gerenciais, apresentando um conjunto das operações que seriam comuns a toda empresa, assim como os princípios gerais de administração (RAYMUNDO, 1992; ESCRIVÃO FILHO, 2016).

Quem efetivamente se preocupa em definir o trabalho do gerente é Fayol, na França, que entende que as diversas atividades de uma empresa devem ser classificadas e separadas por função: técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e administrativa (ÉSTHER, 2007, p. 25).

A teoria da administração clássica de Fayol também compartilhava da preocupação fundamental sobre o incremento da eficiência, e pretendia atingi-la a partir da forma de estruturação e das disposições departamentais de uma empresa. Henri Fayol tinha preocupação com a anatomia (estrutura) e a fisiologia (funcionamento) da organização, e a concebia, a partir de uma disposição hierarquizada (da direção para a execução) e departamentalizada, possibilitando uma subdivisão da empresa e centralização da chefia (ANDRADE e AMBONI, 2011, p. 65).

Em seu livro "Administração Industrial e Geral", Fayol (1989) parte da tentativa de definir o conceito da Administração apresentando um conjunto de operações básicas a todas as empresas, contendo seis funções operacionais: tais funções podem ser técnicas (fabricação, produção, transformação); comerciais (compras, vendas, permutas); financeiras (procura e gerência de capitais); de segurança (proteção de bens e pessoas); contabilidade (inventários, balanços, preços de custo, estatísticas) e, por fim, funções administrativas (previsão, organização, direção, coordenação e controle).

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada (MAXIMIANO, 2000, p. 72).

Fayol (1989) afirma que o trabalho do administrador é a mais importante operação da organização e a menos discutida até então, sinalizando a ausência de uma definição clara sobre quais seriam as incumbências atribuídas ao administrador.

Nenhuma das cinco funções precedentes tem encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, harmonizar os atos. Essas atribuições não fazem parte das atribuições de caráter técnico, e tampouco das funções comercial, financeira, de segurança ou de contabilidade. Elas constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas (FAYOL, 1989, p. 25).

Nessa perspectiva, a operação administrativa enquanto o trabalho do administrador, se difere essencialmente das anteriores, pois, tem como função pensar na empresa em sua totalidade, coordenando os empregados e sistematizando as demais operações, a fim de conduzir o negócio para sua finalidade.

Para Fayol (1989), as funções do administrador, seriam de: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. O dirigente fica responsável:

- a) Por planejar o empreendimento e estabelece diretrizes e planos voltados para a finalidade da organização.
- b) Organizar a estrutura humana e material, adequando estes ao planejamento traçado.
- c) Comandar a partir de uma posição hierárquica preconcebida, onde cada indivíduo, administrador e empregado compreende seu papel dentro da empresa. O administrador deve garantir a execução das tarefas realizadas pelos empregados conforme o planejamento e os objetivos almejados.
- d) Coordenar as práticas e atividades da empresa a fim de garantir a execução do planejamento.

- e) Controlar é garantir que as atividades sejam realizadas conforme parâmetros preestabelecidos.

Tais proposições tornaram-se popularmente difundidas em todo campo administrativo e são “reproduzidas com frequência nas disciplinas propedêuticas dos cursos de Administração” (SANTOS, 2013, p. 58).

Fayol ressalta que gerenciar é antecipar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esta é uma pequena frase que marcará a administração com um selo indelével até hoje; todos os livros e manuais administrativos continuam tratando disso [...] (AKTOUF, 2009, p. 89, tradução nossa).

As ideias centrais da Escola Clássica de Administração segundo Prestes Motta (1972) estão orientadas a partir da divisão do trabalho, afirmando que quanto maior for a divisão das tarefas, maior será a eficiência da empresa. As tarefas devem ser sempre realizadas a partir de departamentos que as agrupam mediante semelhança de objetivos. Cada supervisor deve possuir um pequeno número de subordinados, centralizando as decisões na chefia, a fim de obter o controle máximo dos indivíduos e das tarefas. O administrador fica responsável pela organização de tarefas e por atribuí-las a partir de uma ótica impessoal, sem levar em consideração os problemas de ordem pessoal dos indivíduos.

Como a teoria de Fayol adota caracter prescritivo, o autor buscou demonstrar quais seriam os dezesseis deveres básicos para todos os gerentes, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Os dezesseis deveres dos gerentes, segundo Fayol

I	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
II	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
III	Estabelecer uma autoridade constitutiva, competente, enérgica e única.
IV	Harmonizar atividades e coordenar esforços.
V	Formular decisões de forma simples, nítida e precisa.
VI	Organizar a seleção eficiente do pessoal.
VII	Definir claramente as obrigações.
VIII	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
IX	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
X	Usar de sanções contra faltas e erros.

XI	Manter a disciplina.
XII	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
XIII	Manter a unidade de comando.
XIV	Supervisionar a ordem material e humana.
XV	Ter tudo sob controle.
XVI	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 73).

Fayol foi pioneiro na compreensão de que o trabalho dos administradores é diferente das atividades operacionais da empresa, inaugurando o problema da gerência e separando o administrador das atividades técnicas da organização. Segundo Maximiano (2000, p. 73), Fayol considerava que o “trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização [...]”.

2.1.2 Chester Barnard e as Funções do Executivo

Barnard (1956) compreende a organização como um sistema de cooperação, onde o executivo ocupa a função central de coordenar esforços a partir de um sistema de comunicação. “A cooperação origina-se de uma necessidade individual de cumprir propósitos de um sistema cambiante, em que vários elementos biológicos, psicológicos e sociais estão combinados” (LODI, 1971, p. 119).

Migliato e Perussi Filho (2008), consideram que o autor foi pioneiro em seu tempo, assimilando aos estudos organizacionais, o caráter iminente humano das relações que se desenvolvem nas organizações. Para Barnard (1956), o sucesso de um empreendimento se dá através da colaboração entre indivíduos, onde a função do executivo é ser um colaborador e um facilitador desta cooperação.

Tal visão contrapõe-se à visão mecanicista das teorias da Escola Clássica com Taylor e Fayol, reduzida a uma esfera impessoal de regras e atividades. Para Barnard (1956), a principal função do executivo é a de “privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da organização informal” já que “a disposição para cooperar depende do equilíbrio que o indivíduo percebe entre o esforço que dedica à organização e os benefícios que dela recebe” (MAXIMIANO, 2000, p. 135).

O principal desafio da gestão, de acordo com Barnard, é obter a cooperação de grupos e indivíduos dentro desse sistema social, visando alcançar os objetivos da organização. A magnitude do desafio cooperativo é tal que “a cooperação bem-sucedida em ou por organizações formais é uma condição anormal e não a normalidade” (MIGLIATO e PERUSSI FILHO, 2008, p. 5).

A Função Executiva decorre da necessidade em se propiciar um equilíbrio entre os objetivos organizacionais, denominado como eficácia por Barnard (1956) e a satisfação das motivações individuais, denominado como eficiência através da cooperação entre os funcionários.

A cooperação entre os funcionários e os gerentes pode ser avaliada em termos de sua eficácia e eficiência. A capacidade de realizar objetivos explícitos, segundo Barnard, é a eficácia de um sistema cooperativo. A eficiência de um sistema é sua capacidade de satisfazer aos motivos dos indivíduos, incentivando-os a cooperar. Eficiência, em outras palavras, segundo Barnard, é a capacidade de atender aos objetivos das pessoas (MAXIMIANO, 2000, p. 135).

Barnard (1956) pondera que a legitimidade do executivo em dar ordens, deriva diretamente da disposição que os subordinados possuem em assentir a autoridade da gerência. Nesse sentido “O executivo prudente não emite ordens que ele sabe serão rejeitadas por sua equipe. O conceito tradicional de autoridade deve ser revisto, porque a aceitação das ordens é crítica para a eficácia do gerente” (MAXIMIANO, 2000, p. 135).

Segundo Barnard (1956), autoridade é outro nome para a disposição e capacidade dos indivíduos de se submeterem às necessidades dos sistemas cooperativos.

Barnard também reconhece o elo entre autoridade e legitimidade e argumenta que a autoridade deriva daqueles que estão sendo liderados, não dos líderes. Observando que a maioria dos empregados esconde os punhos cerrados em seus bolsos, ele argumenta que eles aceitam a autoridade em vários graus. Nesse sentido, acreditava que a tarefa da gerência era ampliar a zona de ordens aceitáveis “porque os comportamentos positivos do funcionário que daí decorrem estabelecem a legitimidade da gestão”. Embora sempre exista uma tensão entre objetivos pessoais e organizacionais, o

desafio da gerência é encontrar o modo de torná-los complementares (MIGLIATO e PERUSSI FILHO, 2008, p. 5).

Abrangendo três responsabilidades, Barnard (1956) apresenta as funções do executivo:

1. A Manutenção da Comunicação Organizacional:

Para Barnard (1956), a necessidade de um sistema de comunicação definido cria a primeira tarefa do organizador, sendo esta a origem imediata da organização executiva.

A coordenação de esforços essenciais a um sistema de cooperação requer, um sistema de organização da comunicação. Tal sistema de comunicação implementa centros ou pontos de interconexão e só operam na medida em que esses centros sejam ocupados por pessoas que são chamadas de executivos.

Pode-se dizer que a função dos executivos é servir como canais de comunicação na medida em que a comunicação deve passar por posições centrais. Mas como o objetivo do sistema de comunicação é a coordenação de todos os aspectos da organização, segue-se que as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e resistência de uma organização, pois deve ser realizado por meio da coordenação formal (BARNARD, 1956, p. 215).

2. Promover a garantia de esforços essenciais:

Promover e garantir os esforços essenciais para Barnard (1956), se divide em duas características essenciais: a primeira refere-se a atrair os funcionários para uma relação de cooperação com a organização. Neste sentido, tanto a organização quanto os executivos deveriam: “Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes” (MAXIMIANO, 2000, p. 136).

Após este primeiro passo de atrair os funcionários para o sistema de cooperação, a função do executivo é de “obter os esforços essenciais, depois que tais pessoas fossem trazidas para a organização” (MIGLIATO e PERUSSI FILHO, 2008, p. 7).

3. Formular e definir o propósito da organização:

Tendo em vista formular e definir os propósitos de uma organização, assim como seus fins e objetivos, Barnard (1956) considera necessário um ambiente de coesão e auto gerenciamento dos funcionários. Tal nível de cooperação somente seria possível através da doutrinação dos funcionários com os propósitos gerais da organização (MAXIMIANO, 2000).

Uma das tarefas mais significativas do executivo é a obrigação de doutrinar seus empregados, inculcando neles um senso de propósito moral. Barnard deu grande ênfase aos trabalhadores, que considerava o fator estratégico básico em qualquer organização (MAXIMIANO, 2000, p. 135).

Para Barnard (1956), o propósito ou objetivo de uma organização só pode ser implementado se for fragmentado, em diversos objetivos específicos, que ocorrem simultaneamente. O propósito planejado e a ação a ser executada deve obedecer à lógica da cooperação.

As contribuições de Barnard são apresentadas nesta pesquisa, pois considera-se, que estas são de grande valia para o estudo das funções gerenciais e do trabalho do Reitor, considerando que a organização universitária, para a consecução de seus objetivos, necessita da integração e cooperação de todos seus colaboradores, e que esses estejam alinhados com os objetivos e fins da universidade, para que através de seu trabalho, a instituição possa cumprir com seu papel social.

2.1.3 Henry Mintzberg e os Papéis Gerenciais

Mintzberg (2009), em seu livro *“Managing”*, aponta para a importância em se compreender o significado de “ser dirigente”. Para o autor, o ato de gerenciar se faz importante para qualquer pessoa afetada pela sua prática, principalmente no mundo em que vivemos, caracterizado pelas organizações. A compreensão do que venha a ser o ato de gerenciar é mister para que a prática da gerência possa ser melhorada.

Para Mintzberg (2009), a discussão a respeito da atividade dos administradores, não tem tido grandes avanços ao longo do tempo, e a Administração tem sido marcada pelo seu caráter prescritivo. Mintzberg (1973) considera que a

primeira e mais prevalente tentativa em definir o trabalho gerencial advém da escola clássica da Administração com o industrialista francês Henri Fayol, no qual ele descrevia o “*managing*” a partir das funções de “planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.”

Mintzberg (1973), aponta que essas palavras, de fato, não descrevem o atual trabalho dos gerentes, mas descrevem de maneira vaga certos objetivos do trabalho gerencial. Na prática cotidiana da função gerencial, Mintzberg (2009) aponta que ao observar alguns gerentes trabalhando, provavelmente se encontrará algo muito diferente das funções gerenciais conforme descritas por Fayol.

Segundo Mintzberg (1986, 2010), a escola clássica da administração, representada por Fayol e seus seguidores, caracteriza o administrador como um planejador reflexivo e sistemático; dependente de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal; gestor de relações hierárquicas entre um “superior” e seus “subordinados”; e um controlador rígido de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades (GROMIK, 2011, p. 26).

A padronização, o controle e a uniformidade presentes nas teorias clássicas, dão lugar a uma prática gerencial num ritmo acelerado, marcado por interrupções, onde as ações gerenciais tendem a ocorrer predominantemente de forma reativa ao invés de o gerente ser o iniciador de ações, assim, ele tende a ser um solucionador de problemas. Para Mintzberg (2009, p. 21, tradução nossa), “O que encontramos nesse trabalho (gerencial) é uma boa parcela de fragmentação, além de muita interrupção”.

Muito do trabalho que pode ser programado em uma organização não necessita ser diretamente supervisionado por gerentes; especialistas podem fazê-lo. Isso deixa os gerentes com a maior parte do trabalho intrincado – os problemas intratáveis, as conexões complicadas. É isso que faz a prática da gerência tão fundamentalmente “branda”, e por que rótulos tais como a experiência, intuição, julgamento e sabedoria são tão comumente usados para descrevê-la. Junte uma boa dose de habilidade com toque certo de arte e um pouco de ciência, e você terá um trabalho que é acima de tudo uma *prática* (MINTZBERG, 2009, p.10, tradução nossa).

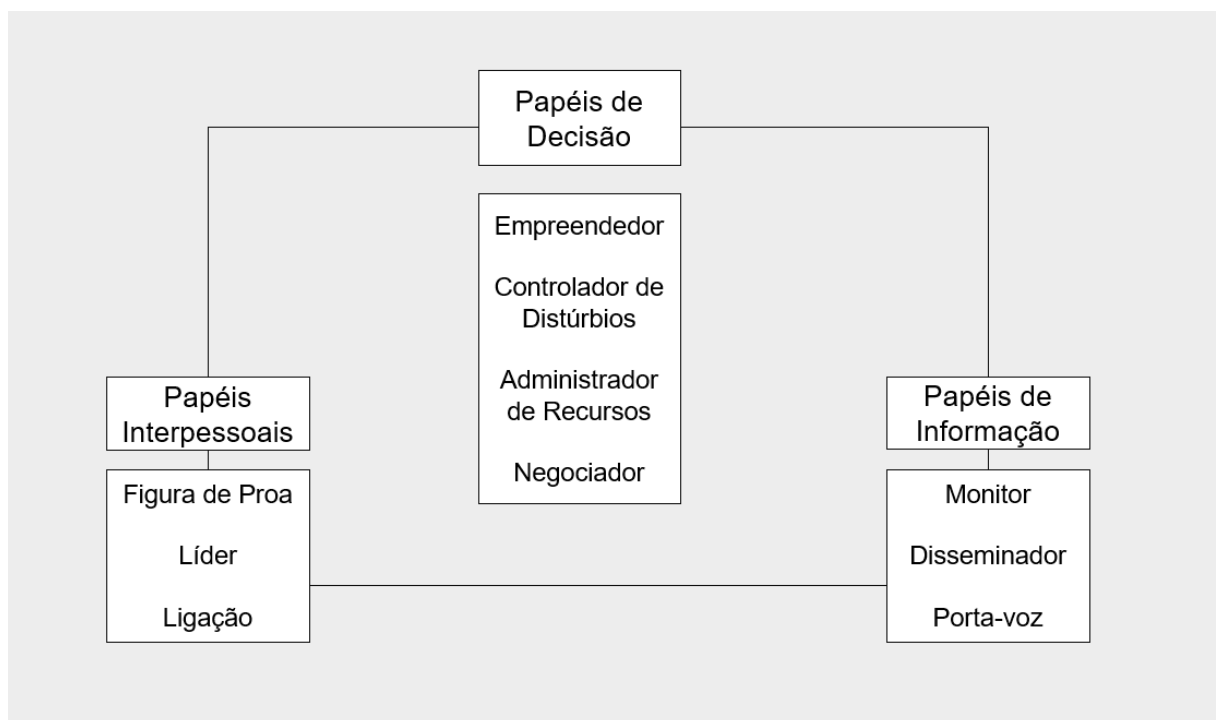
2.1.3.1 Papéis Gerenciais

O presidente orienta sua empresa e cuida de um ambiente composto por concorrentes, fornecedores, governos e assim por diante. Cada um deve gerenciar uma organização dentro de um ambiente complexo. Para tanto, o gestor titular deve desempenhar um conjunto de funções gerenciais e as exigências dessas funções levam a certas características comuns de trabalho (MINTZBERG, 1973).

As atividades gerenciais podem ser divididas em três grupos: aquelas atividades que se preocupam principalmente com as relações interpessoais, aquelas que lidam principalmente com a transferência de informações e aquelas que envolvem essencialmente a tomada de decisões.

O dirigente enquanto detentor de uma autoridade formal, o leva a uma posição especial de status na organização. É a partir da autoridade formal e do status de gerente que Mintzberg (1973) apresenta os três eixos, e conjuntamente, a teoria dos dez papéis gerenciais.

Figura 1 - Dez papéis que os gerentes desempenham segundo Mintzberg



Fonte: Maximiano (2000, p. 138).

a) *Papéis Interpessoais*

Mintzberg (1973), ressalta que a função do Dirigente de uma organização envolve o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. Tais relações interpessoais são derivadas de sua posição dentro de uma organização, já que o indivíduo da mais alta hierarquia responde por demandas internas e externas que necessitam de sua atenção mediante sua posição de autoridade.

(1) *O Gerente como Figura de Proa*: para Mintzberg (1974), o papel mais básico e simples de um Dirigente é o de “Figura de Proa”, ou seja, o “manager” age como um símbolo da organização, este papel está relacionado a performar algumas tarefas que dependem de sua autoridade formal. Algumas delas são banais, outras são de natureza inspiradora; todos envolvem atividade interpessoal, mas nenhuma envolve processamento significativo de informações ou tomada de decisão.

(2) *O Gerente como Líder*: a liderança envolve relacionamentos interpessoais entre o líder e os liderados. Mintzberg (1974), destaca que o papel do líder está entre os mais importantes de todos os papéis e recebeu muito mais atenção do que qualquer outro. Ao analisar as atividades que compõem o papel do líder, deve-se observar primeiro que a liderança permeia todas as atividades; sua importância seria subestimada se fosse julgada em termos da proporção de atividades de um gestor estritamente relacionadas à liderança. Cada vez que um gerente encoraja ou critica um subordinado, ele está agindo em sua capacidade de líder. Na maioria das vezes, ele é responsável por transmitir informações, tomar decisões estratégicas ou exercer influência para com os agentes da organização e fora dela.

(3) *O Gerente como Elo*: o papel de ligação lida com a significativa rede de relacionamentos que o gerente mantém com vários indivíduos e grupos fora da organização que ele chefia. Os executivos-chefes constroem e mantêm seu sistema de contatos de maneiras formais e informais, participando de conselhos, mantendo contato, respondendo a solicitações, com a intenção de manter os canais de comunicação abertos.

Mintzberg (1973), aponta que o executivo-chefe fortalece seu papel de ligação através do desenvolvimento de sua reputação.

b) *Papéis Informacionais*

Mintzberg (1973) demonstra um segundo conjunto de atividades gerenciais no estudo de executivos-chefes. Os papéis informacionais estão relacionados ao recebimento e transmissão de informações de dentro e fora da organização. Esta atividade é de natureza estritamente informativa através de contatos não verbais, como dados de referência, relatórios, notícias de eventos, ideias, etc. Da mesma forma, os contatos verbais informativos correspondem a solicitações, o repasse de novas informações, receber briefings, entre outros.

(4) *O Gerente como Monitor de informações*: o dirigente, como monitor de informações, está continuamente buscando e sendo bombardeado com informações que lhe permitam compreender o que está acontecendo em sua organização e em seu ambiente. Ele busca informações para detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, construir conhecimento sobre seu meio, ser informado quando a informação deve ser divulgada e decisões tomadas. Mintzberg (1973) assinala que as informações recebidas pelos executivos chefes se enquadram em cinco categorias: operações internas; eventos externos, análises e relatórios, ideias, e tendências e informações na forma de pressões internas e externas.

(5) *O Gerente como Disseminador de informações*: Mintzberg (1973) aponta que os dirigentes possuem um acesso especial às informações, que os permite desempenhar o papel de disseminador de informações dentro da organização. Isso ocorre a partir do envio informações externas para dentro da organização e informações internas de um subordinado para outro. O papel do disseminador é transmitir informações valiosas para a organização a fim de orientar os subordinados na tomada de decisões.

(6) *O gerente como Porta-voz*: enquanto o papel de divulgador olha para dentro da organização, no papel de porta-voz o gestor transmite informações para o ambiente de sua organização. Como autoridade formal, o gerente é chamado a falar em nome de sua organização; como centro nervoso, ele

tem a informação para fazê-lo de forma eficaz. O gerente pode fazer lobby por sua organização, pode atuar como chefe de relações-públicas ou como um especialista no ramo em que sua organização opera. O papel de porta-voz exige que o gerente mantenha dois grupos informados. O primeiro é o conjunto de influenciadores-chave da organização e o segundo grupo a ser informado é o público da organização (incluindo fornecedores, organizações comerciais, pares, órgãos governamentais, clientes e imprensa).

c) *Papéis Decisionais*

O terceiro e último conjunto de atividades gerenciais envolve a tomada de decisões, a realização de reuniões para traçar estratégias e lidar com problemas e a negociação com outras organizações. Para Mintzberg (1973), esta é a parte mais crucial do trabalho do gestor (a parte que justifica sua grande autoridade e seu poderoso acesso à informação), o momento da tomada de decisão.

Esses papéis envolvem o dirigente no processo de elaboração da estratégia em sua organização. Para Mintzberg (1973), a elaboração de estratégias organizacionais pode ser definida como o processo pelo qual decisões organizacionais significativas são tomadas e inter-relacionadas.

(7) *O Gerente como Empreendedor*: No papel de empreendedor, o gerente atua como iniciador e planejador de grande parte da mudança controlada em sua organização. A palavra "controlador" implica que esse papel engloba todas as atividades em que o gerente faz mudanças por vontade própria, explorando oportunidades ou resolvendo problemas. Em sua busca por oportunidades e solução de problemas, o gestor necessita de informações tangíveis para tomada de decisão. Tendo descoberto um problema ou oportunidade, o gerente pode decidir se é necessário que sua organização tome medidas para melhorar uma situação existente. O termo melhoria refere-se a uma sequência de atividades destinadas a melhorar uma determinada situação organizacional (explorar uma oportunidade ou resolver um problema).

- (8) *O Gerente como Controlador de Distúrbios*: Enquanto o papel do dirigente empreendedor se concentra na ação voluntária do gerente para provocar mudanças organizacionais controladas, o papel do “Controlador de Distúrbios” lida com situações involuntárias e mudanças que estão parcialmente fora de seu controle. Um evento imprevisto pode precipitar um distúrbio na organização, ou um problema por muito tempo ignorado pode gerar uma crise. Neste cenário, o gerente age porque deve, porque as pressões exercidas sobre sua organização são grandes demais para serem ignoradas. Onde quer que um distúrbio ocorra na organização, o gerente constata a necessidade em atuar a favor de uma correção de rumo.
- (9) *O Gerente como Administrador de Recursos*: A alocação de recursos é o coração do sistema na formulação de estratégias da organização. É fazendo escolhas envolvendo recursos organizacionais significativos que as estratégias são determinadas. Como autoridade formal, o gerente deve supervisionar o sistema pelo qual os recursos organizacionais são alocados. Entre os recursos organizacionais estão: dinheiro, tempo, material e equipamentos, mão de obra e reputação. Cada um deles pode ser alocado positiva ou negativamente; ou seja, podem ser tomadas decisões para esgotar ou proteger esses recursos.
- (10) *O Gerente como Negociador*: O papel final do gerente é estar presente nas atividades de negociação. De tempos em tempos, a organização se encontra em grandes negociações não rotineiras com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera o contingente de sua organização. O gestor participa porque, como figura de proa, sua presença agrega credibilidade ao processo e, como porta-voz, representa o sistema de informações e valores de sua organização para o ambiente externo. Mas o mais importante, como alocador de recursos, o gerente tem autoridade para alocar recursos organizacionais. Toda negociação é uma negociação de recursos em tempo real. Requer a presença de alguém com autoridade suficiente para comprometer a quantidade de recursos em jogo e fazê-lo rapidamente.

Os Reitores enquanto dirigentes universitários, desempenham inúmeros papéis similares aos apresentados por Mintzberg (1973). Para Maximiano (2000), os gerentes de diferentes níveis organizacionais desempenham os papéis gerenciais de maneira a ser mais adequada ao seu nível hierárquico, e segundo o autor, os gerentes de níveis superiores como é o caso dos Reitores, tenderiam a adotar de forma mais proeminente os papéis de disseminador, símbolo, negociador, ligação e porta-voz, compreendendo também que o papel de líder é importante para todos os níveis hierárquicos.

2.1.4 Rosemary Stewart e as Escolhas Gerenciais

O que é um trabalho gerencial?

Através de uma pergunta que a princípio parece ser de fácil explicação, Stewart (1991) começa o livro de sua autoria, “Um modelo para compreender o trabalho gerencial”.

Ao apontar para o que parece ser uma questão simples a ser respondida, Stewart (1991) demonstra que não existe uma resposta fácil para definir o trabalho gerencial, já que a palavra gerente adota uma certa ambiguidade. Segundo Stewart (1991), o ato de gerenciar está presente em toda a sociedade e principalmente, em diversos e diferentes tipos de organizações. Nesse sentido, o trabalho gerencial pode corresponder a inúmeras atividades, como o ato de se gerenciar uma casa, uma empresa ou uma escola, assim como também o ato de gerenciar o próprio tempo.

As empresas adotam o termo “gerente” como uma forma de diferenciação das posições organizacionais, portanto, para Stewart (1991), ser gerente em uma empresa significa “estar acima de um determinado nível em uma organização”. Embora de aplicação operacional, tal definição sobre o que é ser gerente, explica pouco sobre o trabalho gerencial e a natureza do trabalho administrativo.

Stewart (1991), aponta que uma constatação consistente do trabalho gerencial é com relação a sua fragmentação, onde esses não se prendem por períodos demasiadamente longos em uma tarefa, seu dia-a-dia é marcado por interrupções, intervalos e reuniões.

Esse padrão muito fragmentado de trabalho foi reconhecido por Sune Carlson em um estudo de nove gerentes suecos diretores no início da década de 1950. Também ficou muito claro em um estudo do autor em meados da década de 1960 de 160 gerentes britânicos de diferentes empresas. Estudos subsequentes também encontraram características de fragmentação no trabalho gerencial. No entanto, pode ser assim que o gerente escolhe para funcionar, como o autor descobriu em um estudo posterior que muitas interrupções foram auto-impostas (STEWART, 1991, p. 5).

Gerenciar o trabalho de forma eficaz e eficiente é um importante atributo para um bom gestor. Para Stewart (1991), a eficácia de um gerente reside em sua capacidade de olhar para o trabalho estrategicamente, utilizando recursos economicamente, sejam esses recursos econômicos ou não, incluindo seu próprio tempo e o de outras pessoas.

Para compreender o trabalho gerencial, Stewart (1991), demonstra que os estudos do trabalho gerencial têm se debruçado em construir uma imagem pré-concebida da atividade, focando muito mais em “como” a função deva ser desempenhada do que de fato, o que os gerentes fazem com o seu tempo.

Um dos pontos principais do esquema desenvolvido pela professora Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca, quanto pelo fato de que, ao desempenhá-los, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de fazer. No esquema de Rosemary Stewart, os cargos gerenciais têm três dimensões: escolhas, exigências e restrições (MAXIMIANO, 2000, p. 141).

Portanto, é a partir destas três dimensões que Stewart (1991) busca compreender o que os dirigentes fazem.

a) Exigências ou Demandas

As demandas são aquelas tarefas intrínsecas que qualquer gerente deve desempenhar, estas podem ser de dois tipos: o primeiro tipo corresponde àquelas atividades que devem satisfazer critérios e métricas objetivas, a partir de metas como o volume de negócios ou o volume de unidades fabricadas. O segundo tipo diz respeito as atividades mais genéricas, onde não é possível se mensurar de forma objetiva, mas que se busca algum nível mínimo de desempenho (STEWART, 1982).

Exigências são as tarefas que o ocupante de qualquer cargo gerencial deve necessariamente desempenhar, por que fazem parte intrínseca de sua natureza ou constam de sua descrição. As exigências, ou demandas, compreendem o que é obrigatório fazer, como atingir certos padrões de desempenho, manter certos contatos, participar de certos tipos de reuniões, ou cumprir determinadas obrigações burocráticas ou legais (MAXIMIANO, 2000, p. 141).

Os indivíduos também podem criar suas próprias demandas – que é o trabalho que eles acreditam que devem fazer. Essas demandas são as tarefas que não podem ser ignoradas ou delegadas, se não, ao executivo. As expectativas dos outros que o executivo fará tal trabalho são fortes o suficiente para torná-lo muito arriscado para que estas o façam.

As demandas comuns dizem respeito a relevância em se passar pelo menos algum tempo com subordinados, participar de determinadas reuniões e realizar entrevistas de avaliação.

b) Restrições

As restrições comuns que limitam as escolhas de um gerente estão na natureza das escolhas disponíveis em um determinado trabalho, na medida em que o trabalho a ser feito pela unidade do gerente é definido (STEWART, 1982).

As restrições são os fatores internos ou externos à organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. As restrições impostas ao desempenho de um cargo podem se originar da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades da organização, e de muitas outras fontes (MAXIMIANO, 2000, p. 141).

Existem duas maneiras principais pelas quais os gerentes geralmente restringem a opções abertas para eles. A primeira é exagerando no trabalho que devem fazer, para que se sintam ocupados fazendo o que julgam que deve ser feito, lamentando não ter tempo para fazer outras coisas consideradas importantes. A outra maneira é exagerando nas restrições que burocraticamente são lhe impostas.

c) Escolhas

Escolhas são as atividades que o ocupante do cargo pode realizar, mas não é obrigado a realizar. São estas as oportunidades de fazer tarefas diferentes de outros e de maneira diferente de outros. As escolhas gerenciais relacionam-se tanto ao tipo de trabalho em si quanto a forma de desempenhá-lo (MAXIMIANO, 2000).

As oportunidades de escolha podem se dar de diferentes maneiras. Uma delas é a quantidade de tempo que o gerente despende em cada atividade, muito embora, seu tempo esteja irrecuperavelmente comprometido com as demandas organizacionais, o gerente possui certa autonomia para distribuir seu tempo a partir das demandas que considera mais ou menos urgentes (STEWART, 1982).

O guia mais simples para as principais áreas de escolha é observar como o tempo é dividido entre diferentes contatos - como subordinados, colegas e chefe(s) dentro da organização e com pessoas de fora, como clientes, fornecedores, contatos profissionais e membros da comunidade local. Gerentes em cargos semelhantes podem dividir seu tempo de forma diferente: alguns destinam seu tempo principalmente para os subordinados, alguns para a cadeia gerencial acima, alguns de lado para colegas e alguns para pessoas de fora da organização (STEWART, 1982).

A seguir, será apresentado a subseção 2.2 relacionada à A Administração Universitária. Nessa seção, buscou-se apresentar uma revisão bibliográfica das teorias prevalentes da Administração Universitária, demonstrando seus enfoques, diferenças e similaridades. Por fim, como uma segunda parte desta subseção, será apresentada uma caracterização do Dirigente Universitário, apontando para suas características, papéis e funções.

2.2 A Administração Universitária

As universidades são organizações complexas que possuem características próprias e específicas que em muito irão influenciar seu processo de gestão. Na sociedade do conhecimento, as Universidades são por essência, a casa do saber e seu contexto de transformações exige uma Administração profissional e voltada para seus objetivos.

Estas instituições possuem função social específica, com objetivos e profissionais peculiares ao mundo acadêmico. Este ambiente repleto de pluralidades levam as universidades a desenvolverem “um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão, influenciando, assim, no processo decisório” (GESSER, OLIVERIA, *et al.*, 2021, p. 8).

Por sua vez, a instituição universitária enquanto entidade histórica, é influenciada pelo seu tempo, e assume novas funções e características com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento das sociedades e economias. As Universidades têm a necessidade de se atualizar e se adequar a um cenário de constantes transformações sociais, principalmente para as universidades públicas brasileiras, que segundo Ésther (2007, p.12), são constantemente alvo de críticas e “parece padecer de uma eterna “crise de identidade”, cuja solução parece ser quase sempre por meio de uma “reforma” da instituição. Este processo de superação de crises e afirmação de sua importância enquanto instituição social, passa invariavelmente pela organização de sua gestão.

A organização da gestão da universidade na sociedade do conhecimento demanda que tomemos pontos de observação os seguintes aspectos, os quais, não restam dúvidas, influenciam sobremaneira a forma como esta instituição tem se organizado, como também, a forma como tem se percebido no contexto sociopolítico, cultural e econômico atual: o planejamento, o uso da tecnologia, a atividade de pesquisa, a reconfiguração da gestão, a influência do mercado (RIBEIRO, 2017, p. 359).

Mediante ao contexto apresentado, Meyer Jr. (2014), aponta que as universidades têm em sua complexidade e gestão dois de seus maiores desafios para cumprir com sua missão educacional e social.

O primeiro desafio, a complexidade, está intrinsecamente relacionado à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio, a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social (MEYER JR., 2014, p. 13).

Para o autor, a Administração Universitária deve assumir três principais papéis: o papel acadêmico, o econômico-financeiro e o social. Estes papéis se inter-relacionam diferentemente em cada universidade, dependendo de seu modelo e realidade (MEYER JR., 2000).

- O papel acadêmico está relacionado com a necessidade da gestão em proporcionar um ambiente favorável para as atividades pedagógicas e de pesquisa.

- O papel econômico-financeiro diz respeito a captação, gestão e alocação dos recursos, do capital e do patrimônio, a fim de alocar os recursos em áreas chave tendo foco no desenvolvimento da organização.

- O papel social diz respeito a estar próximo à comunidade de dentro e fora da universidade, a fim de desenvolver projetos que atendam às necessidades e anseios.

Na medida que os papéis da Administração Universitária vão se tornando mais complexos e dinâmicos, a busca por uma epistemologia da Teoria da Administração Universitária tem se tornado campo de pesquisa para aqueles que buscam compreender quais conhecimentos, necessidades e práticas são próprios da gestão destas instituições.

Nesta perspectiva, é importante salientar que a Administração Universitária, enquanto uma intersecção de campos científicos, contém em seu bojo as Teorias Gerais da Administração e as Teorias das Ciências Educacionais, traços marcantes que muitas vezes são ignorados por aqueles que buscam compreender a temática.

A Administração Universitária e seu campo científico ainda está em processo de constituição. Segundo Dewes e Bolzan (2018), o campo carece de trabalhos de maneira geral e principalmente, trabalhos que abordem a temática a partir de uma visão da área da Educação, pois, segundo as autoras, até este momento os trabalhos sobre Administração Universitária são oriundos em sua maioria da Administração de Empresas. (Vide levantamento das obras que tratam da Administração Universitária conforme apresentado no capítulo da introdução)

Mota Júnior e Conceição (2019, p. 7) seguem a mesma interpretação sobre a Administração Universitária ainda ser um campo em construção e carente de estudos voltados para a área da Educação. Para os autores, seus conceitos e definições são

pouco “explorados na literatura disponível e, na maioria das vezes, são direcionados aos aspectos administrativos e acadêmicos, bem como ligados as características complexas da universidade e/ou das instituições de educação superior”.

Um dos pontos críticos da gestão das universidades tem sido a inexistência de uma teoria própria. O fato de inexistir tal teoria tem impulsionado seus administradores a buscarem conhecimento e práticas utilizadas no setor empresarial, no qual se concentra a essência da teoria administrativa e no qual a administração é, por excelência, mais praticada, incorporando-as em vários setores e áreas da organização universitária. Também não se pode desconhecer a influência da administração pública nas universidades em especial na administração das instituições vinculadas à rede pública de educação superior (MEYER JR. 2014, p. 13).

Na tentativa em trazer luz acerca de uma epistemologia da Administração Universitária, Schlickmann e Melo (2012), em seu trabalho “Administração Universitária: em busca de uma epistemologia” tiveram por objetivo realizar uma análise de oito trabalhos relacionados a temática nas últimas cinco décadas. Os autores concluem que a Administração Universitária possui contornos pouco definidos, onde ora os trabalhos adotam as teorias da administração empresarial sem se preocupar com as características únicas da organização universitária, ora propõe um total distanciamento das teorias administrativas na gestão da universidade, aproximando o trabalho de gestão universitária a uma atividade politico-pedagógica.

Verificou-se a partir da análise dos trabalhos presentes no artigo de Schlickmann e Melo (2012), que uma grande parcela dos trabalhos relacionados a temática da Administração Universitária possuem ênfase nos modelos racionalistas da administração, utilizando como base a Administração Científica de Taylor e Industrial de Fayol. Os estudos sob esta orientação buscam formular teorias prescritivas e generalistas, que seriam aplicáveis a todas organizações universitárias. Não obstante, as teorias funcionalistas concebem a universidade a partir de uma abordagem sistêmica “que deve buscar sempre o equilíbrio, por meio da adaptação constante, com todos os atores compartilhando os mesmos objetivos” (SCHLICKMANN e MELO, 2012, p. 174).

Existem também trabalhos que declaradamente assumem a total homogeneidade entre a universidade e as demais organizações, considerando que a

finalidade última destas é a formação para o mercado de trabalho e que os modelos da administração empresarial podem ser aplicados indiscriminadamente em instituições educacionais, sempre com foco na integração das universidades às exigências do mercado. Sobre este aspecto Lanzillotti (1997, p.52) conforme citado por Schlickmann e Matos (2012, p.171) aponta que

Uma Universidade não pode ter um organograma vertical de faculdades autônomas, interligadas somente por uma reitoria. Essa perspectiva já provou ser funesta para as necessidades reais do mercado de trabalho e a alternativa para solucionar tal problema seria a implantação de programas de controle e monitoramento externo, através de consultores e empresas, para saber se os conhecimentos pedagógicos inseridos nas grades curriculares correspondem às solicitações objetivas do mercado em busca de bons profissionais.

Trabalhos com esta orientação consideram que tanto a estruturação pedagógica das universidades, quanto o controle e monitoramento financeiro devem ser realizados por meio de consultorias. Nessa perspectiva, as universidades deveriam estar orientadas a atrair e captar seu próprio financiamento, seja de ordem privada ou pública, através de um trabalho de marketing bem elaborado, visando angariar maior número de recursos e clientes para a organização.

Outros estudos por sua vez, caracterizam a Administração Universitária como um trabalho empírico, onde os administradores das organizações universitárias não recorrem às teorias administrativas como instrumentos de gestão e tem seus conhecimentos e experiência adquiridos através da prática cotidiana da gestão.

Com esta afirmação o autor destaca que a administração universitária é realizada de forma empírica, sem levar em consideração os preceitos da teoria administrativa e que a universidade forma os administradores para o mercado, mas não para sua própria gestão. O autor parece supor que só quem deveria administrar as universidades seriam aqueles que tivessem uma formação na área, como se estes fossem os únicos a terem os conhecimentos científicos necessários para levar a cabo esta empreitada. (RIBEIRO, 1977, p. 4 *apud* SCHLICKMANN e MATTOS, 2012, p. 166).

A Administração Universitária como um trabalho empírico, tem como crítica central o fato desta ser realizada por professores que alçam suas carreiras a cargos de gestão “sem a formação acadêmica própria para tal função”. A crítica recai portanto

sobre a gestão não profissionalizada (RIBEIRO, 2017, p. 365). Nesta perspectiva, quem deveria “administrar as universidades seriam aqueles que tivessem uma formação na área⁴, como se estes fossem os únicos a terem os conhecimentos científicos necessários para levar a cabo esta empreitada” (SCHLICKMANN e MATTOS, 2012, p. 166).

Um olhar rápido sobre o perfil dos ocupantes dos principais cargos administrativos nas universidades revela que, em sua esmagadora maioria, são professores universitários, com diversificada formação acadêmica e profissional bem como de interesses. “É a chamada “administração professoral”. A experiência em administração neste caso é, muitas vezes pequena e limitada à própria instituição ou derivada de experiências vivenciadas em outras organizações congêneres” (MEYER JR., 2014, p. 18).

Para autores como Meyer Jr. (2014), a gestão realizada por professores são marcadas pela improvisação e imediatismo, carentes de planejamento para a execução das atividades de gestão. Fatores políticos acerca da escolha sobre os dirigentes universitários também aparecem como uma crítica, conforme aponta Finger (1997 *apud* RIBEIRO, 2017, p.365), “a administração da universidade pública, na qual a escolha é muito mais pelo viés político, deixando a instituição à mercê das improvisações como prática permanente”.

Na contramão deste pensamento, Silva (1995) aponta que são os aspectos políticos e pedagógicos que devem ser centrais no processo de Administração Universitária, onde a gestão deve voltar seus esforços para as finalidades educacionais da organização, assim como os gestores universitários devem afastar-se dos modelos departamentais e seu corporativismo.

A administração das instituições de ensino superior deve ser, dentre todos os setores envolvidos, um dos primeiros a realizar um processo de conversão, abandonando a ênfase nos rituais burocráticos e adotando um cunho marcadamente pedagógico e político. Pedagógico que é, em última instância, a característica fundamental da instituição para qual se volta. Que esse caráter pedagógico seja entendido em seu sentido mais amplo e profundo, no sentido em que a administração se baseia no estudo continuado e atualizado dos ideais da educação, em todos os seus campos – segundo

⁴ Área de Administração.

determinada concepção de vida, compromisso das instituições de ensino superior – e dos meios, processos e técnicas mais eficientes e socialmente relevantes para a consecução desses ideais (SILVA, 1995, p. 20)

Cardoso e Vieira (2004), também adotam a gestão política como fator central na Administração Universitária, embora não faça parte dos estudos de Schlickamn, os autores apresentam uma concepção pouco presente nos trabalhos analisados, com foco na gestão libertária, também a partir de uma visão teleológica da administração.

Introduzimos, portanto, o conceito de gestão libertária, a fim de dar sólido respaldo teórico a este trabalho. O cerne desse conceito é a gestão política dos indivíduos pela existência de valores que propiciem participação consciente na transformação da realidade organizacional e, como consequência, social (CARDOSO e VIEIRA, 2004, p. 10).

Embora o campo da Administração Universitária possua uma heterogeneidade quanto suas abordagens, enfoques e teorias, os trabalhos (exceto os com abordagem explicitamente privatista), possuem em sua maioria uma orientação teleológica da gestão e da organização universitária a ser administrada.

Pelo exposto, clarifica-se a convergência entre administração e educação, visto que a tarefa de educar requer estruturas, processo decisório, tecnologia de informação e sistemas de reconhecimento ajustados de forma harmônica e interdependente. Apesar da importância do processo de gestão para a realização do ensino, ele por si só ou em si mesmo não garante o sucesso do processo educacional. Desse modo, só se assegura o sucesso da aprendizagem quando há coerência entre o processo de gestão e os objetivos a serem alcançados (CARDOSO e VIEIRA, 2004, p. 8).

Mediante a complexidade da Administração Universitária, com características próprias, e que tem por objetivo e finalidade educar seres humanos a partir do comprometimento social e de sua postura ética, o uso das ferramentas administrativas na gestão, podem ser adequadas às especificidades da organização universitária.

Em linhas gerais, as universidades delineiam sua gestão, tomando por base dois princípios fundamentais [...], promover e socializar o conhecimento científico, tecnológico, artístico e humanístico, de forma que este objetivo desencadeia o desenvolvimento das ciências, das letras e das artes, na

difusão da cultura, da reflexão crítica profissional, direcionadas às necessidades de uma sociedade democrática; a outra categoria está relacionada a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, remetendo para a proposição de ofertar ensino visando à habilitação e à qualificação de profissionais para o exercício destas três atividades básicas em todas as áreas do conhecimento. Assim a universidade acredita estar promovendo e fortalecendo a ciência, a tecnologia, a cultura e a arte (RIBEIRO, 2017, p. 366).

Embora não haja um consenso entre os autores acerca dos conceitos e definições da Administração Universitária, Schlickmann (2003) apresenta uma definição do termo partindo da premissa de que o termo Administração Universitária se faz a partir da junção dos conceitos de Administração e Universidade.

Para o autor, a Administração Universitária é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos” (SCHLICKMANN, 2003, p. 52).

Para o autor, a Administração Universitária é, portanto, um subcampo da Administração, ciência que tem por objeto de estudo as organizações. Desta maneira, a área de estudos da Administração Universitária teria consequentemente, as organizações de educação superior como seu objeto. Outro fator importante ao buscar-se uma compreensão quanto a temática, é que, embora o campo da Administração Universitária traga o termo “universitária”, seu objeto de estudo não é composto exclusivamente pelas universidades, mas sim, compreende de maneira ampla as Instituições de Ensino Superior, compostas pelas universidades, centros universitários, faculdades etc.

[..] a administração universitária parece tomar emprestadas para a constituição de seu arcabouço teórico, teorias que vão desde a administração até a educação. Assim, sua riqueza de teorias, abordagens e olhares ao invés de constituírem um campo interdisciplinar, como exposto anteriormente, acaba por se tornar um punhado de teorias que coexistem paralelamente (SCHLICKMANN, 2013, p. 33).

Nessa perspectiva, os trabalhos relacionados a Administração Universitária podem apresentar em seu arcabouço teórico desde Teorias Gerais do campo da Administração, a teorias do campo Educacional, passando pelas teorias de Gestão

Educacional. As Teorias da Gestão Educacional segundo Cardoso e Vieira (2004), podem ser assimiladas na busca de uma construção da Teoria da Administração Universitária, já que ambas partilham os fins e objetivos últimos das instituições de educação.

Assim, as interseções entre administração e educação assumem posições claras, criando a expectativa de que as convergências entre ambas vão muito além do óbvio. Entende-se por óbvio o que facilmente se observa sem que para isso se exija elevado grau de percepção das interseções existentes entre as duas áreas de conhecimento, nos espaços em que ocorrem os fenômenos administrativos e educacionais (CARDOSO e VIEIRA, 2004, p. 3).

A Teoria da Gestão Educacional, que compreende todos os níveis de ensino, desde escolas a instituições de educação superior, pode contribuir para o esclarecimento conceitual do que venha a ser a Administração Universitária, já que amplia o conceito de Administração Universitária apresentada por Schlickmann (2012), que possui enfoque nos fundamentos da administração. O autor orienta sua definição da Administração Universitária para a parte formal e operacional dos recursos da universidade (físicos, materiais, financeiros e humanos)⁵. Nas teorias de Gestão Educacional a orientação da gestão está centrada em princípios democráticos e “é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho [...]” (LÜCK, 2010, p. 36).

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando, com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) da participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e

⁵ “Mediante a lógica de administração de recursos, observou-se a tendência de administradores a focalizarem, como fundamental em seu trabalho, o esforço por amealharem mais recursos, muitas vezes, sem considerar a relação direta de seu dimensionamento com as necessidades reais do atendimento à população que se destina” (LÜCK, 2010, p. 38).

transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2010, p. 36).

Neste sentido, a democratização dos processos de gestão da universidade pode auxiliar no entendimento sobre o conceito de Administração Universitária apresentado até então, trazendo para o centro do debate os membros da comunidade universitária e da sociedade, a tomarem posição acerca das decisões e que estas estejam orientadas a efetivação do compromisso coletivo da universidade e para direcionar sua atuação educacional, científica e social.

2.2.1 O Dirigente Universitário

As universidades brasileiras enquanto instituições sociais, ainda não conseguem de cumprir plenamente com seus objetivos e finalidades. Um de seus maiores desafios está na necessidade em romper com a rigidez de seu atual modelo e superar sua estrutura altamente burocratizada.

Segundo Meyer Jr (2000), a responsabilidade por superar tais desafios reside na Administração Universitária. Para o autor, são os Reitores em conjunto com o grupo de pessoas responsáveis por realizar a administração das universidades que devem buscar uma organização mais eficiente, que seja capaz de cumprir com sua função social.

Quando se tratam de universidades, o título de entidade máxima dessa organização é atribuído ao “reitor”, cargo que segundo os autores Quintiere, Vieira e Oliveira (2011), estão em constante conflito entre duas vertentes: de um lado, onde se acredita que o reitor deve ter como premissa a capacidade de aprender a utilizar as ferramentas necessárias para solucionar as adversidades sem algum ensinamento prévio, já que se têm como perspectiva do cargo, elementos diários de imprevisibilidade e complexidade; do outro lado, há profissionais da universidade que definem a experiência acadêmica na docência e pesquisa como um dos elementos essenciais para se tornar reitor, já que o mesmo se encontra mais familiarizado com o ambiente de gestão (SILVESTRE FILHO, POLEZA, *et al.*, 2018, p. 6).

Essa ambiguidade do cargo de Reitor, que se situa entre as competências gerenciais e a experiência acadêmica se dá pela própria natureza da universidade, já que sua atividade principal é a construção e transmissão do conhecimento; “logo

portadora de um espaço de liberdade, de criação intelectual livre e de inovação. Por outro lado, a universidade também é uma burocracia, e como tal, também portadora de suas mazelas e emperramentos” (ÉSTHER, 2007, p. 54).

Kerr (2001), baseando-se nas universidades americanas, considera que o presidente da universidade (cargo similar ao de Reitor das universidades brasileiras), deve ser um líder, educador, criador, iniciador, detentor de poder, e deve buscar basear sua governança em alguma forma de consenso entre os grupos que buscam poder na universidade, tornando-se um mediador dos interesses dos diversos grupos sociais da Universidade.

O Reitor nessa perspectiva, deve mediar os interesses dos diversos grupos sociais para o progresso da Universidade. Para o autor, a universidade é inerentemente conservadora em suas práticas e ações, a permanência de seu *status quo* é algo de interesse de diversos grupos sociais.

A qualidade da mediação está sujeita a julgamento por dois motivos, a manutenção da paz e a promoção do progresso [...]. Infelizmente paz e progresso são mais frequentemente inimigos do que amigos; e desde então, em longo prazo, o progresso é mais importante do que a paz para uma universidade, o mediador eficiente deve, às vezes, sacrificar a paz para o progresso (KERR, 2001, p. 29, tradução nossa).

O presidente de uma Universidade segundo Kerr (2001), deve assumir responsabilidade com os objetivos e finalidades da instituição que comanda, devendo estar sempre disposto a discutir sobre quais maneiras irá alcançar tais objetivos, realizando uma gestão transparente para a comunidade universitária, clarificando e definindo os passos deste processo. Sua gestão deve estar pautada nas necessidades da universidade e atento para as inovações que podem ser frutíferas para a instituição.

Ao que parece, o “perfil” atribuído ao reitor sugere que ele deva ser o representante da ideologia e dos valores da instituição universitária. O exame das características apontadas sugere que o reitor seja uma espécie de guardião e gestor da filosofia e identidade institucionais (ÉSTHER, 2007, p. 53).

Dewes e Bolzan (2018), apontam que os administradores universitários consideram a mediação de relações interpessoais como um dos maiores desafios dos cargos de gestão. Para as autoras, a mediação de conflitos e as relações interpessoais são centrais na construção de uma gestão democrática e participativa.

Nesse sentido, identifica-se como necessário ir além dos conhecimentos técnicos e organizacionais da instituição e de suas regulações, saber e compreender a vida pulsante da instituição. É entender que a gestão não se restringe ao atendimento das demandas burocráticas. Portanto, é fundamental reconhecer e atender as demandas emergentes dos contextos sociais e culturais, construídos historicamente (DEWES, 2019, p. 44).

Para Meyer Jr. (2000), deve estar no centro das preocupações dos dirigentes universitários a capacidade de identificar e analisar problemas e buscar por sua solução, serem mediadores de conflitos, gerir os recursos da instituição com responsabilidade, assim como engajar as pessoas em torno dos objetivos organizacionais. Tais indivíduos devem possuir características de liderança, com visão de futuro e espírito empreendedor.

Ésther e Melo (2008, p. 9), a partir de entrevistas com gestores da alta administração de universidades federais de Minas Gerais, apontam para a dimensão política do cargo. Para os autores “os reitores se veem basicamente como políticos, o que lhes confere um papel de representação perante a comunidade tanto interna quanto externa”. Além disso, os autores apontam que os Reitores se percebem como uma “mistura” de político e gestor.

Assim, os gestores vêm construindo suas identidades num contexto macrossocial mais amplo e em transformação. Os reitores, em especial, encontram-se diante de uma situação quase inconciliável devido as forças e aos jogos de poder, com o qual têm de aprender a conviver para poder exercer sua função gerencial (ÉSTHER e MELO, 2008, p. 15).

Soethe (2016, p.82), ao realizar uma pesquisa similar, a fim de identificar o desenvolvimento da identidade e liderança em Reitores de Universidades Catarinenses, demonstra que os Reitores compreendem que características como “carisma, empatia, credibilidade, comprometimento, atitude, sensibilidade, saber

ouvir, argumentação, diálogo, inteligência, conhecimento, a capacidade de mobilizar pessoas e antever o futuro” são normalmente atribuídas aos Reitores da Universidade.

É possível perceber que os autores que buscam compreender as particularidades do cargo de Reitor e os indivíduos que o ocupam, apontam uma série de atributos, competências e características altamente subjetivas, sobre o que um dirigente universitário deve ou não possuir para ser considerado apto a esta posição. De fato, nenhum indivíduo é capaz de possuir todas estas características apresentadas, simplesmente possuir ou não tais características não conduz alguém a ser um bom administrador.

Portanto, o perfil atribuído aos Reitores é altamente idealizado, não existe um modelo ideal de Reitor, considerando que tais indivíduos são frutos de sua sociedade, cultura e período histórico. “Não se trata, portanto, de um perfil formal um conjunto de expectativas nutridas por uma comunidade em relação ao indivíduo que assume uma função de prestígio social” (ÉSTHER, 2007, p. 50).

No caso dos Reitores de universidades públicas como a Unesp, estes indivíduos são primeiramente professores, que atuam em cargos de gestão e após o término de seus mandatos, retornam para suas posições professorais.

Assumir uma função gerencial na administração superior de uma instituição universitária é consequência de diversos fatores, tais como a história de vida, das experiências, da qualificação, do apoio dos pares e do domínio de algumas habilidades, que certamente variam no tempo, no espaço e de acordo com a situação específica. No entanto, sua atuação e sua identidade estão fortemente relacionadas à própria identidade da instituição. (ÉSTHER, 2007, p. 55)

As universidades públicas como a Unesp, são caracterizadas como organizações complexas. Este fato se dá, não somente por constituírem-se em uma instituição especializada, mas também por necessitar de uma estrutura de coordenação e o controle que permita seus gestores conduzirem o processo de administração. Tais instituições possuem personalidade jurídica própria e possuem normas e regras assinaladas nos termos da lei, sua estrutura é hierarquizada e sua organização se assemelha a de outras burocracias.

Nas organizações complexas, a coordenação e o controle estão entre as principais dificuldades encontradas pelo gestor. Nessas organizações, de fato, estrutura e o processo apresentam elevado grau de complexidade devido ao grande tamanho ou à natureza complicada das operações (exemplos: universidades, hospitais, entre outros.). Apresentam, também, uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. As universidades são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas, onde as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações. (SOUZA, 2009, p. 77)

Compreender como se desenvolve a Administração Universitária e como seus gestores atuam, apesar de suas características e competências pessoais, está atrelada a forma como a universidade se organiza. O modelo burocrático de organização influencia a maneira como seus Reitores e dirigentes executam suas tarefas, já que estão mediados por regras e normas instituídas em forma de lei.

Tudo isto sinaliza para uma situação de muitos obstáculos, considerando as particularidades da estrutura burocrática e administrativa das instituições mais tradicionais, notadamente, as universidades públicas brasileiras, as quais são permanentemente desafiadas, forçando a que tais instituições busquem a melhoria e a reformulação de antigos padrões de funcionamento e organização acadêmica e administrativa, seja pelo aparecimento de novos concorrentes, constituindo diversificada teia de interesses e eventuais confrontos de posições. (SOARES, 2002, p. 131)

Os Reitores de universidades públicas, como administradores da mais alta hierarquia na universidade estão inseridos em uma lógica burocrática específica e própria da administração pública. Estes indivíduos estão mediados por uma série de regimentos e normas presentes nas legislações federais, estaduais e de seus próprios estatutos e regimentos internos. Neste processo conflituoso em que as organizações públicas estão inseridas, a responsabilização pessoal pelos atos praticados e a necessidade de prestação de contas se tornou uma prática comum dentro das áreas

administrativas, demandando uma maior transparência que possa ser apreciada pelo Estado e seus agentes no controle das partições públicas.

Esse contexto é em última instância o “pano de fundo” que se desenvolve a Administração Universitária, estruturando a ação dos indivíduos que ocupam cargos de gestão e trazendo aspectos centrais para o entendimento de sua atuação e compreensão.

3 UNESP: ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA, BUROCRÁTICA, COLEGIADA E POLÍTICA

No capítulo anterior ressaltaram-se os aspectos burocráticos da universidade, porém, a Universidade Estadual Paulista - Unesp, enquanto uma organização educacional de ensino superior público, dispondo de legislação garantidora de sua autonomia e de Gestão Democrática (através de órgãos colegiados), encontra-se amalgamada em uma combinação de três modelos de universidade, conforme teorizado por Baldrige (1971): os modelos Burocrático, Colegiado e Político.

Os impactos das políticas e das características próprias de uma universidade estadual pública, são sentidos no processo de gestão da organização, já que esta possui normas e regras de atuação singulares, principalmente, se comparadas as organizações empresarias ou a outras organizações públicas.

O capítulo tem como finalidade demonstrar que as universidades públicas estaduais paulistas, possuem características técnico-estruturais que são similares a outras burocracias. Também será exposto alguns limites da teoria da burocracia e como alguns autores propõe outros modelos que auxiliam a compreender a universidade não somente a partir de sua estrutura burocrática, mas a partir de outros dois modelos: o colegiado e o político.

Sendo assim, para compreender como se dá a gestão de uma organização complexa e que conta em sua estrutura com diversas características dos três modelos de Baldrige (1971), buscou-se organizar o capítulo da seguinte maneira:

Primeiramente será apresentado o conceito de burocracia e quais características a Universidade Estadual Paulista – UNESP possui para que possa ser caracterizada enquanto uma organização burocrática. Após apresentação terminológica e conceitual acerca da burocracia profissional, conforme teorizada por Weber, serão apresentados os três modelos de universidade propostos por Baldrige (1971), o Modelo Burocrático da Universidade; O Modelo Colegiado de Universidade e por fim, O Modelo Político de Universidade.

As universidades públicas brasileiras, assim como a administração pública em geral tem sua gestão baseada nos princípios racionais-legais característicos da burocracia. Para a Universidade Estadual Paulista – UNESP este processo não é diferente e a instituição também assume o caráter de uma organização burocrática.

As universidades públicas devem ter suas competências reguladas por normas e regras com estrutura de direção hierarquizada e gestão baseada nos princípios da Administração Pública⁶.

A Lei Nº 10.177 que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual, outorga que as organizações públicas do estado de São Paulo deverão atuar “em obediência aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, finalidade, interesse público e motivação dos atos administrativos” (SÃO PAULO, 1998, p. 1).

Antes de adentrar nos aspectos técnicos e estruturais que caracterizam as universidades como burocracias, cabe apontar algumas características e definições sobre o termo “burocracia”. Faz-se importante apresentar os aspectos centrais da Teoria da Burocracia, para que posteriormente, sejam apresentadas as características que indicam a estrutura burocrática da universidade pública brasileira. Para Motta (1985, p. 7), a burocracia pode ser compreendida como um sistema social onde “a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais”.

Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. Haverá organizações burocráticas mais flexíveis ou mais rígidas, mais formalizadas ou menos, mais ou menos autoritárias. Mas todas serão organizações burocráticas desde que o sentido básico do processo decisório seja de cima para baixo (MOTTA e PEREIRA, 1981, p. 13).

O termo burocracia tem sido utilizado no senso comum e no cotidiano como algo negativo, muitas vezes retratando alguma organização como ineficiente a partir da alcunha de demasiada “burocrática”, porém, Blau (1973) *apud* Figueiredo (1992, p.7), “considera a burocracia como uma organização estabelecida para o fim explícito de atingir objetivos, tendo como princípio organizativo a eficiência administrativa”.

Na perspectiva weberiana, a lógica da burocracia está relacionada aos meios de dominação e a vigência da legitimidade destes, por meio da possibilidade em encontrar “obediência para ordens específicas dentro de determinados grupos de

⁶ De acordo com a Lei Nº10.177, de 30 de Dezembro de 1998 que “Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual”.

peças” (WEBER, 1999, p. 139). O eixo da teoria da burocracia reside no fato de que quaisquer normas e regras podem ser criadas e/ou modificadas a partir de um regimento amparado no direito, dessa maneira a dominação não reside no indivíduo e sim no cargo institucionalizado.

A dominação burocrática ou racional-legal, conforme a teoria de Weber (1999), não está atrelada a todo ou qualquer meio de exercer “poder” ou “influência” sobre outros indivíduos, mas sim, compreende um tipo específico de poder, onde os motivos de submissão se referem ao exercício de poder a partir de uma legitimidade específica entre quem manda e quem obedece.

A dominação ocorre principalmente e por meio daqueles que dominados conferem a dominação um caráter de legitimidade a partir de fatores afetivos ou racionais referentes a valores, mas não somente, a dominação depende principalmente da “crença na legitimidade”. Dependendo da natureza da legitimidade pretendida diferem o tipo de obediência e do quadro administrativo destinado a garanti-la (WEBER, 1999, p. 139).

Weber (1999) justifica e apresenta as formas de autoridade a partir de três tipos ideais. Para o autor, a legitimidade da dominação pode ser caracterizada como: dominação legal-racional; dominação de caráter tradicional⁷ e dominação de caráter carismático⁸. É importante ressaltar que o tipo ideal conforme apresentado por Weber é um instrumento metodológico, já que não tem a intenção de representar a realidade tal como é, porém, tem como propósito utilizar a tipologia enquanto instrumento para realizar “o primeiro nível de generalização de conceitos abstratos e, correspondendo às exigências lógicas da prova, estão intimamente ligados à realidade concreta particular” (WEBER, 1997, p. 8).

Para Neto, Teixeira e Campos (2005), as organizações burocráticas guardam respaldo na racionalidade para atingir seus melhores resultados e objetivos. A burocracia, portanto, se torna uma forma de poder que se expressa com um grupo social em um sistema social, denominado organização burocrática.

⁷ De caráter tradicional: baseada na crença cotidiana, na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional) (WEBER, 1999, p. 141).

⁸ De caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática) (WEBER, 1999, p. 141).

Tendo em vista sua centralidade na sociedade, a vida humana é permeada por organizações de caráter econômico, político, cultural, religioso e é dentro delas que o homem realiza a maioria de suas atividades como o trabalho, estudo, lazer etc. As organizações enquanto sistemas predominantes da presente época, influenciam e determinam o movimento da sociedade, condicionando o desenvolvimento econômico, político e social.

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos nas organizações, somos educados por organizações, quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1972, p. 7).

As organizações formais como o Estado, as universidades, escolas, empresas entre outras, são assim caracterizadas por possuírem normas e regulamentos explícitos que devem ser obedecidos por todos os seus integrantes. Os princípios que regem as organizações formais assentam-se juridicamente enquanto deveres impessoais, regidos por uma estrutura que determina e normatiza as ações a partir da racionalidade, em função de um objetivo comum, colocando o interesse coletivo acima dos interesses e emoções pessoais de um dirigente (MAXIMIANO; NETO, TEIXEIRA e CAMPOS; 2000, 2005).

A estrutura da organização burocrática adota um caráter de racionalidade, enquanto tem seu controle baseado no conhecimento. Este conhecimento é tanto técnico quanto normativo, e ao longo do tempo, por acúmulo de experiência, a organização incrementa seu poder nas atividades centrais e essenciais para seu desenvolvimento (NETO, TEIXEIRA e CAMPOS, 2005).

A organização burocrática possui as seguintes características segundo Etzioni (1972, p. 10):

1) Divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização

e, quando necessário, reordenar a estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e outras pessoas designadas para suas tarefas.

Nas organizações burocráticas o trabalho adota o caráter individualizado e impessoal, com limites bem definidos para a tarefa a ser desempenhada, os indivíduos sabem as fronteiras de sua capacidade de mando, de seus direitos e poderes.

Existe o princípio de setores jurisdicionais estáveis e oficiais organizados, em geral, normativamente, ou seja, mediante leis ou ordenamentos administrativos. As atividades normais exigidas pelos objetivos da estrutura governada burocraticamente dividem-se de forma estável como deveres oficiais. [...] O cumprimento normal e continuado desses deveres, bem como o exercício dos direitos correspondentes, é assegurado por um sistema de normas; somente podem prestar serviços aquelas pessoas que, segundo as regras gerais, estão qualificadas para tanto (WEBER, 2018, p. 9).

No modelo organizacional burocrático, o processo de tomada de decisão se dá de cima para baixo, ou seja, dos escalões superiores aos inferiores, seguindo a escala hierárquica. Para Weber (1999), o único meio para se atingir a racionalidade plena em uma organização se faz através da especialização e qualificação profissional dos que ocupam o quadro administrativo, os funcionários só são aceitos mediante comprovada competência e qualificação, por meio de prova, certificado ou diploma.

Portanto, as categorias fundamentais da dominação racional-legal segundo Weber (1999, p. 142) são:

1. um exercício contínuo, vinculado a determinadas regras, de funções oficiais, dentro de 2. determinada competência, que significa: a) um âmbito objetivamente limitado, em virtude de distribuição dos serviços, de serviços obrigatório b) com atribuição dos poderes de mando eventualmente requeridos e c) limitação fixa dos meios coercivos eventualmente admissíveis e das condições de sua aplicação.

O reconhecimento coletivo da autoridade nas organizações formais recai sobre certos indivíduos, responsáveis por zelar e representar os interesses organizacionais. A hierarquia é legitimada mediante nomeação por competência, de maneira impessoal e a partir de uma ordem também impessoal que direciona suas ações, impõe limites

e regras de atuação. Os subordinados também devem exercer suas atividades de maneira impessoal e objetiva.

A autoridade que dá as ordens necessárias para a alternância desses deveres é distribuída de forma estável e rigorosamente delimitada por normas referentes aos meios coativos, físicos, sacerdotais ou de outra espécie, do qual podem dispor os funcionários (WEBER, 2018, p. 9).

Este direito de autoridade se justifica mediante “um cosmos de regras abstratas” Weber (1999, p. 142), instituídas a partir de intenções bem calculadas e com vistas ao objetivo visado. Desta maneira, o que realmente importa não é a origem ou desejo que desencadeia a ação, mas sim, as finalidades desta.

Para Weber (2004), no tipo de organização racional-legal, o quadro administrativo burocrático é aquele em que a competência é fixa e obedece a obrigações objetivas de seu cargo. O nível hierárquico do cargo exige determinada especialização e formação profissional onde a escolha se dá por nomeação. As burocracias possuem normas e regras específicas em uma hierarquia racional fixa e rigorosa de cargos.

Para Baldrige *et al.* (1988) *apud* Figueiredo (1992, p.6), as organizações burocráticas preconizam uma racionalidade instrumental ou técnica onde:

[...] os papéis são definidos pela organização; a divisão do trabalho é horizontal ou departamentalizada; a divisão é vertical constatada pela hierarquia formal, com relações de autoridade e estrutura de poder; as regras e normas são escritas e exaustivas; as relações sociais são formais e impessoais; os canais de comunicação são formais e usualmente fechados; o administrador é profissional; a remuneração é feita em função da posição na hierarquia formal; há supervisão e controle de acordo com a hierarquia formal, em função do processo produtivo; os objetivos e tecnologia claros e definidos que constituem a base da estrutura de decisão; e a existência de um produto mensurável.

Rizzatti e Dobes (2003, p. 2), apontam para pontos em comum que as organizações universitárias tem do modelo burocrático:

Toda organização universitária possui em sua estrutura componentes que se assemelham ao modelo burocrático. Esse modelo apresenta a universidade

como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, organizada para maximizar a eficiência. Vista como uma estrutura hierarquizada, deve ser mantida por uma cadeia formal de comando e sistema de comunicação, com a finalidade de facilitar a tomada de decisão (RIZZATTI e DOBES, 2003, p. 2).

Pode-se, portanto, compreender que as universidades públicas são orientadas ao tipo de organização racional-legal, onde o quadro administrativo é representado pelos agentes da gestão, e todo funcionário possui normas e regras específicas para sua atuação.

3.1 Modelo Burocrático de Universidade

Baldrige (1971), aponta que existem elementos burocráticos no processamento das atividades da universidade, como manutenção de registros, atividades de secretaria, acompanhamento das atividades de ensino, e muitas outras atividades cotidianas que auxiliam na gestão de uma massa de estudantes.

Para Mintzberg (2004, p.379), as universidades são Burocracias Profissionais, e considera que estas apoiam seu funcionamento “nas competências e nos conhecimentos de seus operadores [...]”. A burocracia profissional reside, portanto, na competência e natureza profissional daqueles que praticam a administração da organização. Para o autor as organizações burocráticas têm como característica principal, a standardização de processos, com trabalho operacional estável, a partir de procedimentos pré-determinados.

Baldrige (1971), aponta que as universidades são consideradas burocracias pois:

1. Em primeiro lugar, ela é uma organização complexa, assegurada pelo Estado através de personalidade jurídica própria e responsabilidade pública definida.
2. Em segundo lugar, as universidades obedecem a uma hierarquia formal, decomposta em departamentos, cada um com responsabilidade própria e com relações específicas entre si. Para o autor, professores, pesquisadores, assistentes são burocratas na mesma medida que os reitores, presidentes e chanceleres.

3. Em terceiro lugar, os canais de comunicação devem obedecer a uma rede formal entre os burocratas e esta rede deve ser respeitada.
4. Em quarto lugar, as relações de autoridade são burocraticamente definidas, com alguns funcionários possuindo autoridade sobre outros, embora estas relações sejam pouco claras, ambíguas e cambiantes.
5. Em quinto lugar, existem leis e normas que regulam o funcionamento das universidades e especificam muito de como o trabalho deva ser realizado, como as regulamentações financeiras, as regras de funcionamento do conselho universitário etc.

É possível correlacionar os aspectos apresentados por Baldrige (1971) e dos outros autores apresentados com a estrutura organizacional da Universidade Estadual Paulista – Unesp e como esta se assemelha ao modelo de universidade burocrática.

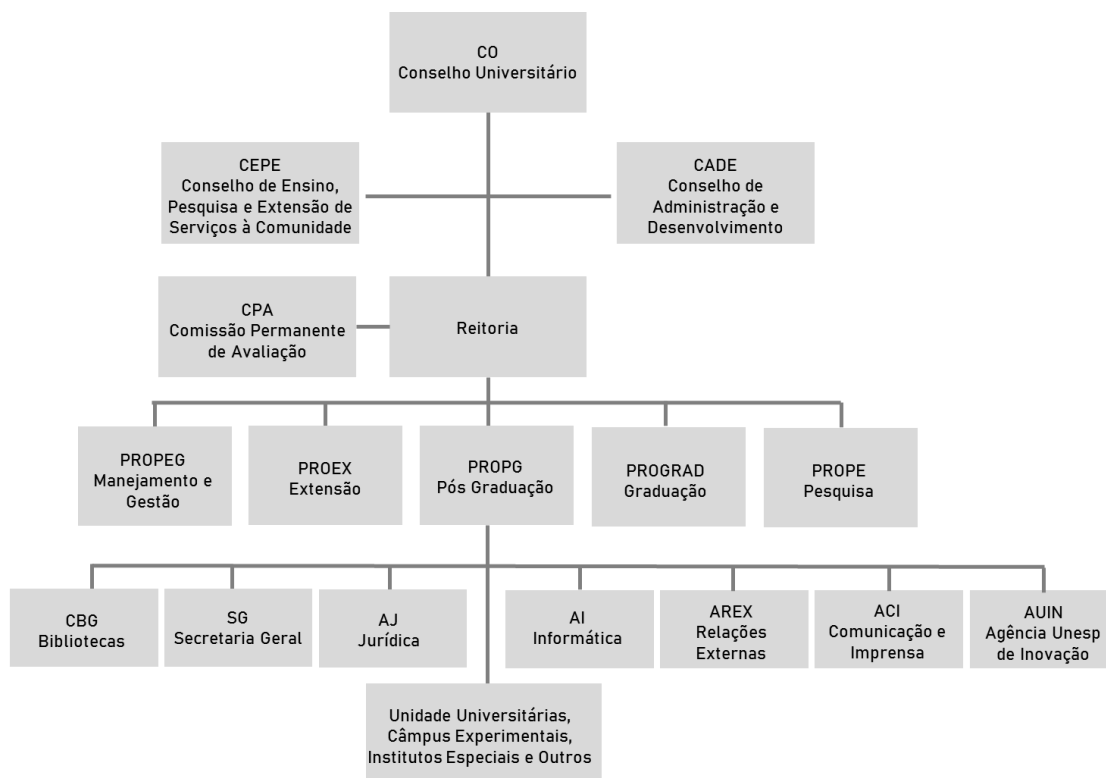
A Universidade Estadual Paulista – UNESP assim como outras universidades, são consideradas organizações complexas, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública definida assegurada pelo Estado de São Paulo. Enquanto uma burocracia a Unesp tem normas e regulamentos explícitos em seu Estatuto e Regimento Geral conforme exemplo presente em seu Art. 1º do Estatuto da Unesp (1989, p.1) garantindo que esta é uma “autarquia de regime especial, com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, regendo-se por este Estatuto e por seu Regimento Geral”. A universidade possui responsabilidade pública definida e apresentada no Art. 2º de seu Estatuto que confere seus objetivos.

A Universidade Estadual Paulista – UNESP, obedece a uma hierarquia formal, tanto em sua estrutura organizacional, dividida em órgãos da administração central, quanto em sua estrutura de cargos. Enquanto uma burocracia, tem na departamentalização uma de suas características, apresentada no inciso III do Art. 3º do Estatuto onde fica estabelecido que a universidade possuir uma “estruturação baseada em Departamentos reunidos em Institutos ou Faculdades integrados em Câmpus” conforme (UNESP, 1989, p.1).

Para que fique mais claro, o seu processo de departamentalização e hierarquização, vale apresentar o organograma da instituição, demonstrando os diversos níveis organizacionais, tendo em mente que cada órgão da universidade possui normas e regulamentos que pautam seu funcionamento, assim como se

fragmentam e departamentalizam na medida em que suas atividades ficam mais complexas.

Figura 2 - Organograma Universidade Estadual Paulista – UNESP



Fonte: Elaborado pelo autor.

O organograma preconiza uma estrutura verticalizada e dividida por órgãos e departamentos com atribuições próprias e bem definidas, concebendo que a Administração Central da Universidade se dá através do Conselho Universitário, sua instância superior, dos Conselhos Centrais e da Reitoria, seguidas pelas Pró-Reitorias, Secretarias, Bibliotecas e Assessorias e por conseguinte, Unidades Universitárias, Câmpus Experimentais, Institutos Especiais e Outros.

Sua estrutura de cargos é hierarquicamente organizada e possui linhas de comando próprias para os órgãos da Administração Central e também para as Unidades Universitárias. Os órgãos da Administração Central são compostos pelo CO tendo o Reitor como seu presidente, CEPE tendo o vice-reitor como presidente, CADE tendo o Pró-Reitor de Planejamento Estratégico e Gestão como seu presidente e Reitoria com o Reitor como o presidente do órgão. Cada órgão ou departamento possui responsabilidade própria e instituída através do Estatuto da universidade

conforme os Artigos 17, 21, 25 e 29 do Estatuto da Unesp (1989). No caso das Unidades Universitárias e Institutos Especiais, a diretoria será exercida pelo Diretor com auxílio do Vice-Diretor.

Baldrige (1971) também aponta para os canais de comunicação que os burocratas e agentes universitários devem obedecer. Tais aspectos podem ser melhor observados ao analisar a estrutura presente nas seções técnicas de graduação e pós-graduação.

Nas seções técnicas existe a figura do Supervisor responsável pela organização e gestão do trabalho de seus subordinados imediatos, os técnicos-administrativos. Estes, por sua vez atendem as demandas dos discentes e também de outros órgãos correlatos e tem supervisão direta do responsável pela seção. Quando há a necessidade de comunicação entre a seção técnica e instâncias superiores como a Diretoria da unidade, quem o faz, em via de regra, é o Supervisor e não seus Assessores. Os supervisores das seções técnicas, por sua vez são subordinados a um Diretor Técnico administrativo.

É importante salientar que nas seções técnicas da universidade, a solicitação de documentos, assinaturas e outros, sempre obedecem a um processo definido. Dificilmente um discente conseguirá contato direto com o Reitor ou Diretor de unidade, sem antes passar por alguns processos burocráticos que justifiquem sua necessidade de contato com estes indivíduos.

Na Universidade Estadual Paulista – UNESP, as relações de autoridade são burocraticamente definidas, ou seja, estão definidas nos termos legais em documentos legislativos. As leis e normas que regulamentam o funcionamento da organização e como o trabalho deve ser realizado, estão prescritas no Estatuto e no Regimento universitário da Unesp, mas não somente, nas portarias e leis orçamentárias que estipulam as receitas e despesas da universidade.

As universidades públicas brasileiras, e a Universidade Estadual Paulista – UNESP enquanto objeto deste trabalho, são organizações burocráticas. Tal fato também é asseverado por Graciani (1984) *apud* Figueiredo (1992), que ao relacionar a teoria weberiana da burocracia com as universidades públicas brasileiras, depreende as similaridades entre a universidade pública brasileira as organizações burocráticas, já que tanto as universidades públicas brasileiras, quanto a Universidade Estadual Paulista – UNESP possuem:

[...] hierarquia de autoridade claramente definida com três ou mais níveis de autoridade; regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, sua composição e competência; atos, decisões e regras administrativas e acadêmicas, escritas e registradas em estatutos e regulamentos gerais e específicos; especialização funcional que determina a divisão do trabalho de direção e de execução, por área de conhecimento; seleção de candidatos a cargo diretivo e docente realizada com base nas qualificações técnicas de provas e títulos; e sistema de promoção de conformidade com a realização acadêmica e tempo de serviço na instituição (GRACIANI, 1984 *apud* FIGUEIREDO, 1992, p.6).

Entretanto, Baldrige (1971) aponta para algumas limitações que a teoria da burocracia tem ao explicar a governança universitária, especialmente nos processos de tomada de decisão. Para o autor, o modelo burocrático foca na legitimação da autoridade a partir de uma estrutura de poder formalizada, mas não consegue ser capaz de trazer luz aos aspectos informais da organização.

A teoria Weberiana segundo Baldrige (1971), fica aquém na explicação de relações informais de poder que influenciam no interior das universidades. Para o autor, a teoria da burocracia é uma ótima opção para analisar a organização a partir de um ponto estático no tempo, porém, é incapaz de explicar suas mudanças ao longo do tempo.

O modelo burocrático não lida extensivamente com formulação de políticas, segundo Baldrige (1971), a Teoria da Burocracia explica como as políticas podem ser executadas na forma mais eficiente depois de definidas, mas diz pouco sobre o processo pelo qual uma política é estabelecida em primeiro lugar. Também não lida com questões como as lutas de grupos dentro a universidade que realizam um jogo de forças para que as decisões políticas e administrativas possuam relação a seus próprios interesses.

Enquanto um tipo singular de organização e devido à sua complexidade em conciliar suas finalidades e necessidades educacionais e gerenciais, Baldrige (1971) aponta que para compreender as universidades é necessário também observar para outros aspectos que não somente os burocráticos.

Alguns teóricos têm rejeitado o modelo burocrático para as universidades e a apresentam como uma comunidade de estudiosos. Em razão disso, surge o modelo chamado de colegiado. Há o pressuposto de que os acadêmicos

têm uma tendência a não se submeterem ao processo hierarquizado de uma burocracia, reivindicando que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões. A comunidade de professores tende a administrar seu próprio trabalho e deixar que tenham menor influência os funcionários burocratas, gerando assim conflitos de interesses entre os segmentos. (RIZZATTI e DOBES, 2003, p. 3)

3.2 Modelo Colegiado de Universidade

Para Baldrige (1971), os autores que preconizam a universidade a partir de um modelo colegiado, o fazem a partir da compreensão de que a universidade deve permitir a participação de todos os membros da comunidade acadêmica, ou pelo menos o corpo docente em sua gestão.

O modelo colegiado surge sob uma perspectiva diferente da burocrática, onde adota o pressuposto de que há uma tendência entre os acadêmicos a uma não submissão ao molde hierarquizado de uma burocracia. Segundo Rizzatti e Dobes (2003), a reivindicação deste grupo é de que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões.

Millett (1962, p.234-235) *apud* Baldrige (1971, p. 9, tradução nossa), é um dos principais proponentes do modelo colegiado ao dizer que:

Eu diria que existe outro conceito de organização tão valioso como uma ferramenta de análise e ainda mais útil quanto uma observação generalizada do grupo e do comportamento interpessoal. Este é o conceito de comunidade. O conceito de comunidade pressupõe uma organização em quais funções são diferenciadas e em quais especializações devem ser reunidos, ou a coordenação, se você quiser, será alcançada não através de uma estrutura de superordenação e subordinação de pessoas e grupos, mas através de uma dinâmica de consenso (MILLET 1962, p.234-235 *apud* BALDRIDGE 1971, p. 9, tradução nossa).

A participação acadêmica e da comunidade, em especial dos docentes, caracteriza o modelo colegiado, e pode ser considerado um método razoável, pois as decisões neste modelo são tomadas por consenso. Esta proposta pressupõe que os docentes assumam competências e habilidades na tomada de decisões, o que lhes confere uma tendência de liberdade em relação às restrições organizacionais. Além disso, neste modelo os docentes “deveriam prescrever e formular os propósitos,

políticas, programas, orçamentos ligados à instrução, pesquisas e serviços públicos da universidade” (RIZZATTI e DOBES, 2003, p.3).

O modelo colegiado citado por Baldrige (1982) *apud* Rizzatti e Dobes (2003), considera também que as decisões sejam tomadas de maneira consensual entre pares, que a autoridade esteja condicionada à competência profissional, e que a educação se configure em um modelo mais humano, seja na relação de proximidade entre professor e estudantes ou na participação destes últimos em conselhos e colegiados.

A Universidade Estadual Paulista – UNESP, também apresenta características próprias do modelo colegiado, já que diversas decisões acadêmicas e administrativas são tomadas em órgãos colegiados, sejam centrais ou locais. Diversos aspectos decisórios são realizados a partir da “participação do corpo docente, do corpo discente, do corpo técnico e administrativo e da comunidade local e regional nos órgãos colegiados”, segundo o inciso VI do Artigo 3º que dispõe sobre a organização da universidade⁹ (UNESP, 1989, p. 2).

Todavia, Rizzatti e Dobes (2003) expõe que pode haver um equívoco nas decisões consensuais do modelo colegiado, apontando para o consenso como uma vitória momentânea de um grupo sobre outro, enquanto despreocupa-se das discussões prolongadas que antecedem tanto as decisões quanto o próprio consenso.

Na visão de Rizzatti e Dobes (2003), a maior parte da comunidade participa apenas de algumas decisões, por falta de assiduidade em reuniões decisórias, deixando a cargo de pequenos grupos a maior responsabilidade neste processo. Rizzatti e Dobes (2003, p.5) afirmam que “isto ocorre porque a maioria desses membros não se envolve no processo, deixando os administradores tomarem as principais decisões”.

Outro ponto que influencia o decurso decisório tem relação com a fragmentação em grupos de interesses, decorrente de conflitos que envolvem os interesses, valores, objetivos profissionais e posicionamento ideológico dos envolvidos. Por este motivo, este ambiente caracteriza-se em um sistema social fragmentado, dinâmico e conflituoso, onde o processo decisório tende a ser negociado, o que significa a tomada

⁹ 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 (BRASIL, 2017, p. 39).

de decisões por apenas alguns membros da organização e não pela coletividade. (RIZZATTI e DOBES, 2003).

3.3 Modelo Político de Universidade

Visando um equilíbrio entre o modelo burocrático e o modelo colegiado, Baldrige (1982) propõe o modelo político de tomada de decisão para as universidades. O autor reverbera que as tomadas de decisão em âmbito universitário estão muito mais envoltas em processos políticos que burocráticos propriamente ditos.

Para o autor, devido a processos complexos, dinâmicos e modernos, a universidade não se enquadra apenas nos moldes rígidos e formais propostos pelas burocracias mais tradicionais, tampouco num ambiente tranquilo, orientado apenas pelas decisões de um colegiado acadêmico, mas sim, num campo revestido de atos políticos, onde cada grupo defende suas posições com base nas preocupações e interesses que permeiam este campo de conflito.

Os grupos articulam seus interesses usando qualquer poder que eles têm, e neste caso:

Poder e influência, uma vez articulados, passam por um processo complexo até que as políticas sejam formuladas a partir da concorrência de reivindicações de vários grupos. Este é um processo dinâmico, um processo que claramente indica que a universidade é mais bem entendida como uma instituição "politizada" (BALDRIDGE, 1971, p. 8, tradução nossa).

As características do modelo político estão envoltas na negociação, visto que há uma pressão sobre a autoridade formal, pressão esta articulada por diversos grupos que se tornam competidores entre si. Grupos de interesses externos e a própria sociedade na qual a universidade está inserida também são relevantes nos processos decisórios. Para além disso, "na base da estrutura de decisão, existem objetivos obscuros e ambíguos, uma tecnologia difusa e problemática, e que considera interesses particulares de indivíduos e grupos" (RIZZATTI e DOBES, 2003, p.6).

Diferentemente do modelo colegiado, o poder ganha papel central na perspectiva política, tendo em vista que os objetivos e as estratégias de indivíduos e

grupos membros das organizações fazem com que estes assumam papéis de homens políticos. Desta forma, a própria conduta dos indivíduos pode caracterizar-se como política, visto que: “são movidas por interesses, intenções ou estratégias que desencadeiam relações de força passíveis de equilíbrio através da negociação e discussão” (SILVA, 2004, p.87).

Silva (2004), considera que numa perspectiva micropolítica ao invés de enfatizar a estrutura, os processos de comunicação e poder, esta perspectiva direciona o olhar para os indivíduos, em especial relacionado os seus motivos, estratégias e jogos de influência. Contudo, neste caso, a dinâmica organizacional estaria sustentada principalmente na atividade política e na diversidade de interesses, alicerçados nas disputas de poder e na elaboração de estratégias de ação.

Baldrige (1971), apresenta algumas suposições que embasam esta perspectiva política de análise da universidade:

- Por ser uma organização dinâmica o conflito é natural e esperado;
- A universidade fragmenta-se em diversos grupos de poder e interesse, o que lhes confere certa influência sobre as políticas para que seus objetivos e valores sejam tidos como prioritários;
- Existem alguns grupos de elite divididos dentro da universidade, e são principalmente estes grupos que controlam e tomam a maioria das decisões;
- Existe uma tendência democrática na universidade, ao passo que esta têm aberto espaço para que docentes e discentes tenham voz em conselhos de decisão da universidade;
- A autoridade é limitada pela pressão política e poder de barganha de grupos contra a autoridade. As decisões são compromissos negociados. Os funcionários recebem a função de “manobrar entre grupos de interesse, na esperança de construir compromissos viáveis entre blocos poderosos”;
- Grande influência de grupos externos na universidade.

Estas variáveis fazem parte do processo de formulação de políticas, visto que “as principais políticas se comprometem com a organização para objetivos definidos,

definir as estratégias para alcançar esses objetivos e, em geral, determinam o destino de longo prazo da organização” (BALDRIDGE, 1971, p. 9, tradução nossa). Isso significa que as decisões tomadas na formulação de uma política não são meramente rotinas, mas derivam de uma decisão crítica.

Uma vez que as políticas são tão importantes, as pessoas em toda a organização tentam influenciá-los para que seus próprios valores especiais sejam implementados. A política se torna um grande ponto de conflito, envolvendo grupos de interesse em toda a universidade; e por esta razão, os teóricos da organização são mais interessados nisso do que em outros aspectos das organizações (BALDRIDGE, 1971, p. 11, tradução nossa).

Na organização universitária como se enquadra a Universidade Estadual Paulista – UNESP, também é possível encontrar elementos do modelo político conforme proposto por Baldrige (1971), já que se trata de um ambiente dinâmico e complexo, com diversos grupos de interesse que muitas vezes se colocam em disputas com interesses antagônicos ou contraditórios. É possível perceber que muitas vezes os interesses dos professores se contrapõem aos dos discentes, assim como os discentes muitas vezes se contrapõem às propostas que partem dos órgãos gerenciais e administrativos. Além dos fatores políticos internos a vida universitária, é importante ressaltar que as forças exógenas interferem diretamente na dinâmica da gestão universitária, pois diversos entes públicos e privados compartilham dos mais diversos e contraditórios desejos sobre como a universidade pública deve se estruturar em nossa sociedade.

Embora o conflito de interesses dentro do espaço universitário seja algo constante, as características técnico estruturais das universidades assentam-se no modelo burocrático e mesmo os conflitos políticos muitas vezes partem do interesse em se alterar aspectos legislativos, normas e regras que pautam o funcionamento das organizações universitárias públicas. Sendo assim, o jogo político circunscreve-se no campo burocrático, que delimita e pauta as “regras do jogo”.

Assim como os tipos ideais propostos por Weber (1999), uma organização como a Universidade Estadual Paulista – UNESP, não deve ser encaixada num esquema conceitual rígido. A universidade por ser uma organização complexa e local onde interesses antagônicos e contraditórios coexistem, é necessário compreender a

instituição enquanto organização que contempla aspectos conceituais dos três modelos apresentados, o burocrático, o colegiado e o político.

Para os fins deste trabalho, a universidade em questão, enquanto instituição pública e pautada pela administração pública, será considerado que as características burocráticas são o que majoritariamente circunscrevem a atuação de gestores e administradores da instituição, mesmo que aspectos do modelo colegiado e político estejam e se façam presentes desde a concepção da universidade.

Alguns autores apontam para a necessidade de a universidade se adequar aos tempos contemporâneos, modificando suas características burocráticas rígidas para modelos mais dinâmicos e adaptados as necessidades da sociedade no século XXI. Para Shuch, Abreu, *et al.* (2005, p. 7) “é preciso considerar que, no mundo atual, a tecnologia, a globalização, a disseminação da informação, entre outros aspectos, fizeram aparecer novos cenários, o papel da burocracia está se modificando”.

Neste cenário Ribeiro (2017), aponta para a necessidade que as universidades públicas têm de tornar suas estruturas mais flexíveis e mais adaptadas ao atual cenário global, com lideranças mais efetivas, respostas mais ágeis e processos menos burocráticos. Entretanto, autor especifica que “a universidade, em especial a pública, não precisa se servir do expediente da organização, cujos padrões estruturais, tanto dos professores quanto dos comportamentos, se enquadram nos modelos e paradigmas da gestão empresarial” (RIBEIRO, 2017, p. 358).

4 METODOLOGIA E DESENHO DE PESQUISA

Devido o caráter social e humano das questões e objetivos deste trabalho, a base referencial, metodológica e sua epistemologia, estarão fundamentadas no paradigma qualitativo, com tipo de estudo descritivo.

A pesquisa científica em Educação possui certas características essenciais que não podem ser obstantes a escolha das teorias, métodos, técnicas, contextos e momentos históricos a serem trabalhados. O estudo na área educacional significa “trabalhar com algo relativo a seres humanos ou com eles mesmos, em seu próprio processo de vida [...], dado que a educação processa-se dentro de um sistema de relações sociais que se institucionalizam em sistemas escolares” (GATTI, 2002, p. 12).

Para tanto, o paradigma qualitativo parte do pressuposto que qualquer indivíduo permeia sua relação com a sociedade a partir de sua história e sua construção social. A pesquisa procura compreender as relações humanas mediadas pelas políticas e estruturas sociais, sendo assim, os processos sociais não podem ser fatos isolados, pois estes, estão diretamente relacionados às alteridades culturais, econômicas e políticas da sociedade (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001)

Na investigação qualitativa segundo Bogdan e Biklen (1994), o pesquisador constitui-se em instrumento principal para o entendimento de determinada realidade ou contexto que se deseja aprofundar, procura-se interpretar então, a quais circunstâncias determinado conteúdo é produzido, sem perder de vista que o comportamento humano é influenciado pelo espaço e tempo em que se materializa.

Neste paradigma, os investigadores devem abordar os acontecimentos para além da trivialidade, pois cada elemento a ser analisado constitui-se em um componente essencial para o entendimento do objeto que se estuda. É mister ao investigador em Educação conseguir observar o contexto histórico qual determinado fenômeno se desenvolve. A realidade não pode ser analisada como uma fotografia, supostamente capaz de revelar a verdade através do momento, visto que o contexto de determinado fenômeno constitui-se em um processo contínuo.

Esse olhar sobre a pesquisa qualitativa é essencial quando se busca compreender fenômenos sociais a partir da investigação científica realizada por

indivíduos históricos. Indivíduos que produzem conteúdos repletos de significados e perspectivas próprias.

Os investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. O processo de condução de investigação qualitativa reflecte uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p. 51).

Esta não neutralidade se explicita na medida em que “todas as relações sociais são influenciadas por relações de poder que devem ser entendidas mediante a análise das interpretações que os sujeitos fazem de suas próprias situações” (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p. 61), tendo em vista que todo pesquisador tem a intenção de captar determinada realidade a partir de um referencial teórico-filosófico do comportamento humano e social. Sendo assim, os estudos qualitativos intentam apreender a convergência entre as estruturas sociais e as atividades humanas.

No caso das pesquisas descritivas, Gil (2008, p. 28) estima que tais pesquisas tem como intenção “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Triviños (2012, p.110) considera que o foco da pesquisa descritiva na área educacional ancora-se “no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores [...] etc.”

4.1 Desenho de Pesquisa e Instrumentos de Obtenção de Dados

Cabe de antemão apontar que o desenho de pesquisa propõe realizar a coleta de dados através de entrevistas com os Reitores que fizeram parte do quadro de funcionários da Universidade Estadual Paulista (Unesp), após o período de redemocratização em 1988 e a promulgação da autonomia universitária por parte do Governo Estadual de São Paulo em 1989. Da mencionada data até agora, a pesquisa conta com um universo de seis possíveis participantes que estiveram na posição de Reitor.

A entrevista foi realizada a partir de um roteiro semiestruturado, a fim de identificar o que estes indivíduos enxergam sobre sua prática gerencial enquanto ocuparam o cargo de reitor em uma universidade pública estadual. O roteiro utilizado consta no **Anexo A**.

Apesar de a pesquisa contar com um universo possível de seis entrevistados devido à delimitação temporal determinada, três ex-Reitores da Unesp aceitaram participar da pesquisa.

O contato foi feito exclusivamente via digital por troca de e-mails entre pesquisador e entrevistados. A partir do aceite de cada um deles, fora enviado aos mesmos o TCLE para leitura e assinatura do termo de concordância com o estudo.

Esta pesquisa encontra-se respaldada pelo Comitê de Ética em Pesquisa - CEP

4.1.1 Entrevista

A entrevista é um importante instrumento para o pesquisador qualitativo que intenciona aprofundar-se em conhecer um ou mais sujeitos, para tanto, é necessário apoiar-se em técnicas que consigam fornecer informações que evidenciem, “na prática, certos comportamentos que nos interessam colocar em alguma perspectiva ou convencer-nos de sua ausência” (TRIVINÕS, 2012, p. 138).

Enquanto metodologia possível da pesquisa qualitativa, a entrevista tem como objetivo a obtenção de informações dos mais diversos aspectos da vida social e do comportamento humano a partir do diálogo e da comunicação. Uma entrevista é essencialmente uma forma de interação social, esta refere-se a uma maneira de coletar informações a partir de uma conversa entre pesquisador e entrevistado (MANZINI, 2004).

Segundo Gil (2008, p.109),

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL 2008, p. 109).

As entrevistas podem ser utilizadas de duas formas, enquanto estratégia primária para a obtenção de dados, caracterizando estes como a principal fonte de informações para a pesquisa, e enquanto estratégia complementar à pesquisa, já que as entrevistas também fornecem um contributo em união a outras técnicas como a análise documental, observação participante etc. Sua intencionalidade reside na coleta de dados descritivos que os sujeitos emitem, permitindo que determinado conteúdo seja analisado, contextualizado e interpretado (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

A entrevista possibilita uma solução para as pesquisas qualitativas, pois tem a capacidade de trazer informações e conteúdos relacionados a temas sociais complexos, “[...] as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p. 135).

Existem diversas formas de se estruturar uma entrevista, a forma de se preparar um roteiro pode seguir regras mais ou menos rígidas enquanto ao objetivo que se almeja contemplar, um roteiro pode ser totalmente estruturado, semiestruturado e não estruturado, cada modelo com seus benefícios e limitações, onde o pesquisador deverá encontrar qual estrutura de roteiro melhor se adapta aos objetivos e propósitos da pesquisa, salvaguardando o uso de mais de uma maneira de aplicação de entrevista (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

Para os fins e propósitos da pesquisa, será utilizado um roteiro semiestruturado, considerando que este irá auxiliar o pesquisador na condução da entrevista. A escolha por este modelo se dá por privilegiar o sujeito ao invés do objeto, favorecendo a explicação e a compreensão dos fenômenos em suas dimensões, priorizando os questionamentos que se apoiem em teorias e hipóteses que interessem a pesquisa, extraindo do informante seu pensamento e suas experiências (TRIVINÕS, 2012).

Para Manzini (2004), o foco da entrevista semiestruturada recai sob um roteiro com perguntas principais ou básicas e que subsequentemente podem ser complementadas por outras questões pertinentes à entrevista. A ideia por trás deste modelo de entrevista é o fato desta possibilitar respostas mais livres e que não estejam subordinadas a uma estrutura rígida de resposta.

A entrevista semiestruturada também possibilita a organização dos dados para serem analisados posteriormente, garantindo que todos os itens e aspectos interessantes a pesquisa sejam abordados.

4.1.2 Estudo de Caso

Como coadjuvante ao uso da entrevista como meio primário de obtenção de dados, propõe-se também realizar um estudo de caso. No caso da presente pesquisa, objetiva-se realizar um estudo de caso a partir da história organizacional da Universidade Estadual Paulista, baseando-se em entrevistas com pessoas relacionadas a organização e nos documentos existentes (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

No tipo de pesquisa histórico-organizacional, Trivinões (2012, p. 134) aponta que:

O interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Que material pode ser manejado, que está disponível, ainda que represente dificuldades para seu estudo. Isto significa que existem arquivos que registraram documentos referentes à vida da instituição, publicações, estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas etc. Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados (TRIVINÕES, 2012, p. 134).

O estudo de caso de organizações ocorre sobre determinado tempo de existência da instituição, buscando compreender seu desenvolvimento e investigando as modificações que esta sofrera ao longo dos anos e em quais condições se encontra atualmente, concentrando-se a um aspecto particular desta. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.90), em pesquisas que recaem sobre uma instituição, “o seu estudo irá basear-se em entrevistas com pessoas que tenham estado relacionadas com a organização [...]”.

4.1.3 Levantamento Bibliográfico e Documental

Cabe ressaltar a diferença a ser considerada ao abordar estas duas metodologias de levantamento de dados, pois, levantamento bibliográfico e levantamento documental possuem distinções que não podem ser negadas ao conduzir a pesquisa.

O levantamento bibliográfico refere-se a todos aqueles documentos de domínio científico, com contribuição de diversos autores sobre determinado tema, ou seja, os dados contidos nestas já passaram por um processo de abstração e materialização científica. Os documentos bibliográficos se apresentam em formato de livros, artigos, revistas científicas, dissertações, teses etc. Para o levantamento documental, assume-se que estes ainda não receberam tratamento científico sendo caracterizados como fontes primárias (SILVA, ALMEIDA e GUINDANI, 2009).

Para Gil (2008, p.50), a pesquisa bibliográfica parte de um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e tem como benefício o “fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

O embasamento teórico é fundamental para explicar, compreender, e sobretudo para dar significado aos fatos que estão sendo investigados pelo pesquisador, em especial no caso dos fatos sociais e educacionais, que devido sua complexidade, “não só precisam como exigem um suporte, de princípios que permitam atingir os níveis da verdadeira importância do que se estuda” (TRIVIÑOS, 2012, p. 99).

Entretanto, a teoria não é apenas um modelo do qual a realidade deve adaptar-se, mas ao contrário, pois é esta última que aperfeiçoa continuamente a teoria, embora em alguns casos, possa invalidá-la ou necessitar de reformulações. Ainda assim, Trivinos (2012, p.104) reforça que “não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico”.

Por outro lado, o levantamento documental tem a intenção de aprofundar o conhecimento da realidade à que se deseja estudar, os “dados” documentais são elementos importantes para o estudo qualitativo, pois estes podem servir de complemento a outras técnicas de pesquisa e contribuem para a contextualização do tema por parte do pesquisador. Os documentos além de auxiliar na fundamentação das afirmações de quem investiga, somam uma importante ferramenta no processo de revelar as circunstâncias em que a pesquisa ocorre (BOGDAN e BIKLEN, 1994)

A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de

contextualização histórica e sociocultural (SILVA, ALMEIDA e GUINDANI, 2009, p. 2).

Os documentos por sua vez se apresentam numa diversidade de tipos como leis, normas, estatísticas, documentos sindicais, arquivos de instituições, censos etc. Esta infinidade de dados produzidos pela humanidade tem geralmente sido coletados a fim de servirem aos interesses das organizações, sobretudo na Administração Pública, mas também representam um rico acervo para que pesquisadores e investigadores sociais se aprofundem no conhecimento sobre determinado grupo de indivíduos (GIL, 2008).

São inúmeros os problemas que podem ser pesquisados a partir de dados fornecidos por documentos de comunicação de massa. [...] Mas esses documentos podem ser úteis também nas pesquisas no âmbito da Sociologia, da Psicologia, da Ciência Política etc. Podem ser utilizados para esclarecer aspectos da vida cultural de determinado grupo (GIL, 2008, p. 152).

A análise documental ainda continua pouco utilizada nas pesquisas em educação, esta representa uma técnica que pode auxiliar e compor as informações necessárias a desvelar o tema ou problema de pesquisa, pois estes apresentam evidências que fundamentem considerações emitidas pelo pesquisador. Outra característica que legitima o uso da análise documental é que as informações contidas surgem em determinada conjuntura, oferecendo uma fonte de informações confiável.

Neste processo será necessário realizar o levantamento e análise de documentos como relatórios de gestão emitidos a cada quadriênio, análise de currículos lattes dos reitores, entrevistas já realizadas em outros trabalhos, leis educacionais, assim como o próprio estatuto da Universidade Estadual Paulista, entre outros.

3.2.3.1 Documentos Legislativos

Os documentos legislativos têm a intenção de propor normas legislativas e jurídicas, e são produzidas por autoridade competente federal, estadual ou municipal. Sua intencionalidade é regulamentar, instruir e determinar preceitos a pena de sanções caso sua norma não seja respeitada (TORRES e ALMEIDA, 2013).

A referente pesquisa utilizará diversas fontes de dados legislativos elencados abaixo:

Tabela 1 - Documentos Legislativos

Ano	Documento	Jurisdição
1988	Constituição da República Federativa do Brasil	Brasil
1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	Brasil
1989	Constituição Estadual - São Paulo	São Paulo
1989	Decreto Nº 29.598 - Dispõe providências para autonomia universitária	São Paulo
2007	Lei Complementar Nº 1.010. Previdência Servidor de São Paulo- SPPREV	São Paulo
2020	Lei nº 17.309 - Orça a Receita e fixa a Despesa do Estado para o exercício de 2021	São Paulo
2020	Lei Nº 17.286 - Lei de Diretrizes Orçamentárias	São Paulo

Fonte: Dados organizados pelo autor (grifo nosso).

3.2.3.2 Documentos Institucionais

Os documentos institucionais regulam o funcionamento da instituição e delimitam normas e regras que seus funcionários, professores, estudantes e gestores devem seguir.

Tabela 2 - Documentos Institucionais

Ano	Documento	Fonte
1977	Regimento Geral	UNESP
1989	Estatuto da Unesp	UNESP
2009	Plano de Desenvolvimento Institucional	UNESP
2009	Resolução Unesp nº 49 - Estabelece normas para Concurso visando o provimento de cargos de Professor Titular da UNESP.	UNESP
2011	Plano de Carreira Docente Unesp	UNESP
2017	Estatuto da Unesp - Resolução Unesp nº 21	UNESP
2018	Anuário Estatístico	UNESP
2019	Anuário Estatístico	UNESP
2019	Portaria Unesp 257 - Regulamenta, no âmbito da Universidade Estadual Paulista - Unesp, a Lei 12.527, de 18-11-2011, que regula o acesso a informações.	UNESP
2020	Anuário Estatístico	UNESP

Fonte: Dados organizados pelo autor (grifo nosso).

4.2 Procedimentos Analíticos: tratamento de dados

Segundo Bardin (2008, p.31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”.

A análise de conteúdo é definida como “Uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (BARDIN, 2008, p. 38).

A autora expõe que o objeto de estudo da análise de conteúdo é a palavra, portanto, isso seria o mesmo que investigar o “aspecto individual e actual (em acto) da linguagem” ao passo que “a análise de conteúdo trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis” (BARDIN, 1977, p.43).

No entanto, vale ressaltar que a análise de conteúdo segundo Bardin (1977, p.43) considera especialmente as significações, distribuições e formas do conteúdo que se estuda para entender seu objeto de análise: “a análise de conteúdo toma em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas (índices formais e análise de co-ocorrência)”.

Sobretudo, segundo a autora, o que a análise de conteúdo procura conhecer primordialmente é “o que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 1977, p.44).

Contanto, a pesquisa busca nas mensagens que são socialmente construídas, as representações e elaborações próprias dos sujeitos a serem entrevistados e dos documentos a serem estudados. Para Franco (2007, p. 10):

São perfeitamente possíveis e necessários o conhecimento e a utilização da análise de conteúdo enquanto procedimento de pesquisa, no âmbito de uma abordagem metodológica crítica e epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento (FRANCO 2007, p. 10).

Na análise de conteúdo não existe um receituário pronto a seguir, mas o que existem são “algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e aos objetivos pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento [...]” (BARDIN, 2008, p.31).

A sistematização da análise de conteúdo deriva algumas etapas fundamentais para seu desenvolvimento, de acordo com Bardin (2008), as etapas são: pré-análise; exploração do material; tratamento de resultados, inferência e interpretação.

Deve-se iniciar este processo pela pré-análise. Nesta etapa o processo de organização é fundamental, já que é o momento em que haverá um primeiro contato com os documentos, sua escolha, a preparação do material, assim como os objetivos e hipóteses que serão suscitados a partir destes.

A etapa da exploração do material é mais longa e diz respeito à concretização das escolhas desencadeadas no momento da pré-análise. Pode-se dizer que esta é a etapa em que os dados são organizados em categorias. Esse momento compreende a escolha de unidades de registro e a seleção de regras de contagem.

Esta etapa acontece por idas e vindas na leitura e releitura dos dados até que haja um maior refinamento das categorias. Considera-se que as categorias podem ser construídas por palavras, por conjunto de palavras ou por temas.

Contanto, optou-se primeiramente pela divisão do conteúdo em eixos temáticos e posteriormente, estes eixos subdividem-se em categorias, considerando a análise frequencial de cada palavra, conjunto de palavras ou temas. Vale ressaltar que os temas são escolhas do próprio pesquisador e relacionam-se aos seus objetivos de pesquisa.

Os dados que serão submetidos à análise desta pesquisa são derivados da entrevista, do contato com o campo e os documentos legislativos e institucionais anunciados previamente.

Posteriormente, no momento do tratamento de resultados quantificam-se os dados em forma de estatísticas, tendo em vista validar as informações obtidas. É também o momento da inferência¹⁰ e interpretação, ou seja, com base nas categorias construídas o pesquisador irá inferir, ou seja, deduzir de maneira lógica o que conheceu sobre os que emitiram a mensagem ou sobre o contexto de sua emissão.

Para Franco (2008, p. 25):

Toda mensagem falada, escrita ou sensorial contém, potencialmente, uma grande quantidade de informações sobre seu autor: suas filiações teóricas, concepções de mundo, interesses de classe, traços psicológicos,

¹⁰ Bardin (1977) considera que a inferência é um mecanismo intermediário que permite a passagem explícita e controlada entre a descrição e a interpretação.

representações sociais, motivações, expectativas, etc. [...] O produtor/autor é antes de tudo um selecionador, e essa seleção não é arbitrária. Da multiplicidade de manifestações da vida humana, seleciona o que considera mais importante para “dar o seu recado” e as interpreta de acordo com o seu quadro de referência (FRANCO 2008, p. 25).

Esse “leque de apetrechos” que constitui a análise de conteúdo tem a intenção de tratar informações contidas nas mensagens, compreendendo que o ponto de partida da análise de conteúdo é, portanto, a mensagem.

Para o procedimento analítico dos dados obtidos, foi elaborado um esquema de divisão do conteúdo por eixos temáticos, seguidos pelo refinamento das categorias de análise, baseadas também nas palavras e em especial, na mensagem que se deseja analisar e identificar seus significados.

5 A UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP

Nesse capítulo serão abordados aspectos históricos sobre o processo de gênese e construção da Universidade Estadual Paulista – Unesp, desde a junção dos Institutos Isolados de Ensino Superior até sua consolidação enquanto uma universidade multi câmpus, presente em todo Estado de São Paulo e reconhecida nacionalmente e internacionalmente por sua qualidade no ensino e pesquisa.

A subseção “Unesp do século XXI” traz as principais informações contemporâneas sobre a Universidade, através de um compêndio de informações acadêmicas, dados estatísticos, situação financeira e estrutura organizacional.

Serão abordados quais os desafios e perspectivas com relação à administração frente à crise no financiamento da universidade e seu passivo financeiro crescente a partir das despesas com docentes inativos e aposentados. Estas questões são fundamentais para compreender os caminhos e possibilidades para seu futuro enquanto instituição de ensino superior pública.

Também serão apresentados componentes legislativos e o contexto institucional em que a universidade se insere, enquanto uma organização que se relaciona com seu meio, interfere, e é interferida por ele, e se torna objeto de políticas públicas e normas institucionais.

As prerrogativas de Autonomia Universitária e Gestão Democrática serão apresentadas por serem pontos centrais para o cumprimento da finalidade da universidade, compreendendo que a consecução de seus objetivos depende da administração enquanto entidade responsável por organizar e articular a universidade enquanto orientada a realizar uma administração colegiada e participativa.

Seu futuro, portanto, depende da articulação destas condições precípuas, unindo os valores institucionais e a missão social da organização.

5.1 As origens da Universidade

A Universidade Estadual Paulista - Unesp é uma instituição de ensino superior considerada relativamente jovem, embora possua considerável reputação no meio acadêmico. A universidade carrega em sua história um espectro de importantes acontecimentos, caracterizando-a como uma universidade ímpar no país, com

características e identidade próprias. Isso se dá inclusive por sua formação embasada no modelo multi câmpus, baseado na Universidade do estado da Califórnia, nos EUA, e que lhe conferia um formato inédito em território brasileiro, à época de sua criação.

A Unesp foi criada em 1976, a partir da junção dos Institutos Isolados de Ensino Superior do estado de São Paulo. Estes institutos dedicavam-se a diversas áreas do conhecimento, e situavam-se em diferentes cidades do estado. Isso colaborou para que a Unesp se desenvolvesse como uma instituição de educação superior com características heterogêneas em diversos sentidos, assumindo um formato multi câmpus que lhe confere inclusive certa originalidade (CORRÊA, 2016).

Para entender a constituição da Unesp a partir da unificação e reestruturação dos institutos isolados, é preciso reconhecer que inicialmente, o motivo para a criação destas instituições, explicado por Corrêa (2016), foi o compromisso assumido pelo governo estadual com a ampliação da educação primária e secundária no estado, com intuito de atender uma maior camada da sociedade que se expandia. Com isso, houve uma demanda por profissionais qualificados, que atendessem às novas necessidades das organizações.

Marcante para a identidade da Universidade, que se compôs por um grupo expressivo de unidades que se dedicavam à formação docente, esta é definida pela associação entre docência e pesquisa, fundamentos reconhecidos da Universidade a partir de sua tríplice finalidade de: ensino, pesquisa e extensão. Essas características definem a instituição até os dias de hoje, como uma organização que tem compromisso com a responsabilidade social.

Os institutos isolados foram criados no molde de faculdades públicas ou pela estadualização de antigos estabelecimentos de ensino superior. A classe representante e gestora destes núcleos era composta por docentes de notável carreira acadêmica e nomeados pelo governador. Estes gestores eram encarregados pela contratação de professores qualificados para a ocupação dos cargos de atividade docente, como também, tinham responsabilidade sobre a criação da infraestrutura administrativa e acadêmica, como a implantação de bibliotecas, laboratórios e equipamentos. O processo de implementação de infraestrutura e equipamentos adequados para as atividades de ensino e pesquisa, acabou se tornando conflituoso entre gestores e políticos, pois os políticos não compreendiam efetivamente as necessidades destas unidades, mas eram responsáveis pelo planejamento de construção da universidade e seu financiamento (CORRÊA, 2016).

A desproporcionalidade com que se desenvolveram estas instituições fora marcada tanto por particularidades administrativas quanto pelo próprio desenvolvimento regional onde estas unidades pertenciam. À medida com que cresciam, as exigências destas instituições também aumentavam, apresentando problemas de forma subsequente. Por este motivo, os institutos isolados passaram a ser tema frequente nas pautas do Conselho Estadual de Educação, criado em 1963. Desde então, as discussões realizadas pelo conselho conduziam-se favoráveis à aglutinação dos institutos em várias universidades regionais.

Como explicado por Corrêa (2016), a precarização destes institutos isolados se deu a partir das dificuldades advindas com o aumento da autonomia, ao passo que os institutos não conseguiam se entrosar pela distância, e dependiam de como os gestores de suas unidades, atuavam administrativa e politicamente, para conseguir o atendimento de suas demandas. Os problemas repercutiam também na secretaria de educação do estado, que via aumentar suas demandas, e passou a buscar alternativas, delimitando a restrição de suas atribuições aos ensinos primário e secundário. Com isso, a solução proposta pela própria secretaria foi de transformar os institutos isolados em universidade, buscando centralizar de alguma forma a gestão e assim, centralizar as demandas e necessidades de uma nova universidade.

Em 1967 é criada a Coordenação da Administração do Ensino Superior (CASES), responsável pela integração dos institutos isolados. Posteriormente, no ano de 1969 essa responsabilidade é passada para a Coordenadoria do Ensino Superior do Estado de São Paulo (CESESP). É a partir deste momento que há uma efetiva aproximação entre as instituições, pois, foi criada uma agenda de reuniões periódicas com os diretores dos institutos, possibilitando conhecer mais a fundo a realidade de cada unidade.

Embora também professores, os coordenadores da CESESP não eram derivados dos institutos isolados, mas sim, técnicos da Secretaria de Educação. Já os diretores dos institutos eram docentes procedentes do quadro de professores dos institutos. Segundo Corrêa (2016), os diretores eram nomeados pela autoridade superior, embora estes não eram considerados representantes destas instituições em seu núcleo, pois, não eram escolhidos pelos integrantes próprios de cada instituição, explicitando o caráter verticalizado na composição organizacional dos institutos isolados.

O processo de discussão realizado pela CESESP, e que culminou na criação da Unesp, envolveu uma série de importantes levantamentos, como o mapeamento e localização das unidades, a área ocupada pelas edificações, a quantidade de docentes, funcionários e alunos ali instituídos, além da situação em que se encontravam os laboratórios, bibliotecas, dentre outros.

Este procedimento evidenciou os problemas dos institutos isolados, em grande parte, relacionados com a falta de investimentos, ao passo que, estes investimentos dependiam majoritariamente da atuação e influência dos diretores perante as autoridades governamentais. Embora a relevância do levantamento, a pesquisa não contou com a participação de docentes, funcionários e estudantes sobre a opinião destes a respeito da nova proposta da Secretaria de Educação, explicitando mais uma característica da centralização das tomadas de decisões.

A partir das informações coletadas, fora elaborada uma proposta que enfatizava a necessidade de um aprofundamento dos estudos em todas as áreas do conhecimento, o desenvolvimento de pontos considerados frágeis e a possibilidade de ampliação e reestruturação das instalações, desenvolvidos a partir de um planejamento a médio e longo prazo. Este processo culminou num intenso debate com relação à nova organização que os institutos deveriam assumir que influenciavam diretamente na área das ciências humanas, como a formação de professores, influenciando no remanejamento e readequação destes cursos, como também a extinção de alguns deles (CORRÊA, 2016).

No ano de 1975, algumas propostas foram discutidas na CESESP, contando com a participação e colaboração dos diretores de institutos. Foram apresentadas algumas possibilidades que objetivavam a integração dos institutos em uma federação ou universidade, e depois, estas propostas foram levadas pelos diretores até as congregações correspondentes. A ideia de unificar os institutos em uma universidade, era bem quista pela comunidade acadêmica, embora não fosse nítida a forma como isso iria acontecer. Além disso, a situação política da época precisa ser considerada, pois, o país encontrava-se sob regime militar, e os acontecimentos políticos, inclusive em São Paulo, elucidavam o caráter autoritário desse período.

A proposta de federalizar as faculdades já acontecia na prática, pois, esta posição fora assumida com a criação da CESESP, visando centralizar a administração das unidades. Seguindo este intuito da centralização administrativa, as faculdades passaram a funcionar como “unidades congregadas, submetidas a um regimento geral

único, com regimentos internos padronizados, obedecendo a diretrizes e normas administrativas e pedagógicas homogêneas” (CORRÊA, 2016, p. 40) Entretanto, adequar e organizar as instituições para constituir uma universidade, tanto na estrutura quanto nos objetivos, fora um grande desafio.

Apesar disso, no dia 27 de outubro de 1975, foi entregue à Assembleia Legislativa de São Paulo, pelo então governador Paulo Egydio Martins, o projeto de lei do poder executivo, n. 539/75, que propunha a criação da Unesp. Na cerimônia estiveram presentes coordenadores e representantes de outras instituições envolvidas com a educação superior, como também governador e vice-governador do estado, o secretário de Educação estadual e os docentes que atuavam nesses institutos. Mais adiante, ao dia 30 de janeiro de 1976, o governador Paulo Egydio Martins assinou o documento de criação da Unesp, em uma cerimônia realizada na praça principal da cidade de Ilha Solteira, cidade que abrigaria a sede da reitoria por algum tempo.

Neste momento da história, o sistema educacional contava com 1.700 docentes, dos quais 78% dedicavam-se integralmente à docência e à pesquisa, e 50% destes docentes possuíam a titulação de doutor. Havia um total aproximado de 11 mil alunos vinculados ao sistema. Corrêa (2016) explica que a constituição da universidade deveria pautar-se a partir de uma Administração Superior, composta por uma Reitoria e um Conselho Universitário. Desta forma, os institutos isolados passaram a designar-se por unidades universitárias, e previam ainda a organização de um estatuto e um regimento.

O nome dado à universidade pelo governador Paulo Egydio Martins, de Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, era significado pelo governador como uma homenagem a uma pessoa ilustre em São Paulo, e que usou de sua influência em prol da implantação do ensino universitário no estado, muito embora, era também uma forma de aliviar as críticas que vinham sendo feitas em relação à nova instituição pelo jornal “O Estado de São Paulo”, o qual pertencia à família Mesquita.

Neste cenário, o primeiro a responder pela reitoria da Unesp foi o então presidente do Conselho de Educação Moacyr Expedito Marret Vaz Guimarães, tendo como atribuição, organizar o Conselho Provisório, que foi inicialmente formado pelos diretores das unidades e também contava com apenas uma representação discente, configurando a formação da universidade sob um modelo mais centralizado de gestão,

como um reflexo inclusive do regime político autoritário que configurava àquela época no país.

Sendo assim, o conselho provisório não contava com a participação docente e nem de funcionários, recaindo sobre estes uma dura crítica sobre a não presença destes grupos nas escolhas, decisões e construção da universidade. Como forma de resistência, foi criado um movimento coletivo de entidades representativas, surgindo então, em junho de 1976 a Associação de Docentes da Unesp (ADUNESP), que após aprovada, possibilitou a manifestação docente no desenvolvimento dos estatutos e regimentos da Unesp (CORRÊA, 2016).

Uma das funções do conselho provisório era decidir quais os candidatos que iriam formar a lista tríplice, posteriormente destinada ao governador do estado para a escolha de reitor. Subsequente, ao dia 10 de março de 1976, fora empossado como reitor da Unesp pelo governador do estado, Luiz Ferreira Martins, recebendo o cargo por intermédio do presidente do Conselho de Educação.

O conselho provisório teve também a incumbência de elaborar os estatutos e regimentos da nova instituição, dando forma às características básicas da Universidade, sendo estabelecidas como prioridade a instalação dos câmpus universitários e a elaboração das normas e estatutos regimentais da instituição.

Como forma de cumprir esta tarefa, foi orientado para que, neste movimento organizacional, se considerassem os aspectos regionais e a presença de outras duas universidades no estado (USP e Unicamp). Conjuntamente, que fossem salientados os princípios e compromissos da universidade pública com o ensino, a pesquisa e a extensão, como proposta de atender a comunidade, e contribuir no atendimento aos profundos problemas encontrados e expressos na realidade brasileira, e que fazem parte das diversas áreas do saber.

Como dito anteriormente, a estruturação da universidade se deu de forma hierarquizada e autoritária, e a instituição só viu este cenário mudar mediante o declínio do regime militar na década de 80, esclarece Caldas Junior (2014). Neste período, são feitos intensos movimentos em busca de um alinhamento institucional com os preceitos democráticos, ficando a cargo do reitor Jorge Nagle a incumbência de realizar uma transição democrática dentro da Unesp, a partir da elaboração de documentos orientados pela democracia e liberdade.

É aprovado então, a partir de 21 de fevereiro de 1989, o Estatuto da Universidade Estadual Paulista, regido em prol de uma nova realidade democrática no

ambiente acadêmico, e deliberado através do Conselho Universitário em conjunto ao Conselho Estadual de Educação. Amparado pela Constituição Federal de 1988, a universidade adquiria direito à autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial. O estatuto previa ainda o princípio da liberdade de pensamento, do desenvolvimento crítico e reflexivo, orientado pela transmissão do saber e da cultura, e a oferta de um ensino público, gratuito e de qualidade.

Deste período em diante, a organização da Unesp deveria acontecer obedecendo às diretrizes da universalidade do conhecimento, fortalecendo a cooperação entre institutos, faculdades e câmpus. O Estatuto aprovado no ano de 1989 reiterava o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e também designava a descentralização administrativa e racionalidade de organização, com plena utilização de recursos humanos e materiais. Com a intenção de transformar a Unesp em um espaço mais democrático, foi considerada também a participação do corpo docente, discente, técnico e administrativo e da comunidade local e regional nos órgãos colegiados, configurando-se como uma unidade de patrimônio e de administração (UNESP, 1989).

Outros projetos de extensão contribuíram para o desenvolvimento da Universidade como um todo, como a criação da Fundação para o Desenvolvimento da Unesp (FUNDUNESP, 1987), da Editora Unesp (1987) - transformada posteriormente em Fundação, e de uma fundação para o vestibular, a Vunesp (1979). Também foi criado o Jornal da Unesp e houve o desenvolvimento de um plano de informatização (UNESP, 2018).

Quanto à infraestrutura, é importante ressaltar que nos anos 90, em busca de uma maior dinamização da pesquisa e integração entre os vários núcleos de pesquisadores, a Unesp estimula a elaboração de um plano para a criação de unidades auxiliares, complementares e centro interunidades, como também, o desenvolvimento de museus com atividades coletivas e a criação de um projeto de integração e desenvolvimento das bibliotecas (UNESP, 2018).

Até esse momento a Unesp possuía 15 câmpus, 24 unidades universitárias, com 17.576 alunos matriculados na graduação, divididos em 54 cursos e 1.616 alunos de pós-graduação matriculados em 39 programas.

5.2 A Unesp Contemporânea

Baseada em um modelo multi câmpus, constituído por Unidades Universitárias e Unidades Complementares que se integram em Câmpus Universitários e Câmpus Experimentais, a Unesp é uma universidade que possui caráter único, seu traço mais marcante reside em sua abrangência e presença geográfica no estado de São Paulo, cada unidade nucleia em torno de si atividades produtivas correlatas com as faculdades e as cidades em que estão inseridas, sendo um fator importante para o desenvolvimento econômico e social destas regiões (GOLDEMBERG, 2018).

Cada câmpus pode contar com uma faculdade ou a união de algumas destas, como também, com os institutos, como no caso da Unesp de Rio Claro, que conta com a união de dois institutos para compor seu câmpus, sendo estes o Instituto de Biociências e o Instituto de Geociências e Ciências Exatas. Embora com unidades tradicionais e presentes desde sua fundação como a de Rio Claro, a Unesp do século XXI passa por mais dois ciclos de expansão.

Em meados dos anos 2000 até 2012, a Unesp passa por um terceiro ciclo de expansão. A partir de premissas políticas e o desejo do governo estadual em ampliar a oferta de ensino superior público em São Paulo, a Unesp incorpora 8 novos câmpus e passa a ter ao todo 23 câmpus e 33 unidades. Somam-se a este período 41 novos cursos de graduação. Ao final da década a Unesp já possuía 35.485 alunos de graduação e 11.804 de pós-graduação matriculados na universidade.

Conseqüentemente nos anos 2000, devido à expansão da universidade e à ampliação da oferta de vagas, são criadas as chamadas Unidades Diferenciadas, atualmente denominadas Câmpus Experimentais (2006). No decorrer de sua história, a Unesp também amplia a oferta de novos cursos, mas ressalta que toda expansão depende da garantia de recursos orçamentários do governo do Estado para sua implementação (UNESP, 2018).

A partir de 2012 a Unesp passa pelo seu último ciclo de expansão, adicionando um novo câmpus a sua estrutura e a criação de 11 novos cursos. A estrutura da Unesp como se encontra hoje conta com 24 câmpus e 34 unidades, com 39.244 estudantes de graduação em seus mais de 135 cursos e 14.334 estudantes de pós-graduação distribuídos em 152 programas (UNESP, 2020).

Neste processo de expansão, a Unesp adota um de seus traços mais marcantes para a atualidade, o seu amplo sistema de inclusão. Concluindo com um de seus objetivos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2009, que era ampliar e diversificar o acesso à universidade, entendendo as oportunidades de

formação universitária (UNESP, 2009). Isso se reflete através de programas de ingresso aos alunos advindos da escola pública, como também, dos autodeclarados negros, pardos ou indígenas, representando um total de 50% dos matriculados desde o ano de 2018, mantendo a mesma média para o ano de 2020.

Alguns dados demonstram as mudanças que caracterizam o papel que a Unesp assume com a inclusão de grupos socialmente desfavorecidos no acesso ao ensino superior público, pois, ao fazer uma comparação entre o perfil do aluno ingressante na Unesp no ano de 2008 e dos ingressantes no ano de 2019, em 2008 a maioria dos estudantes eram provenientes de escolas particulares, cerca de 63% dos candidatos, enquanto que no ano de 2019, 54% dos candidatos vieram da escola pública. Outro fator interessante sobre a universidade é que o número de estudantes mulheres é maior que o de homens, seja na graduação ou pós-graduação, totalizando 19.896. Ao todo são mais de 23 mil mulheres que estudam, trabalham, dão aula e pesquisam na Unesp.¹¹

A renda mensal dos candidatos também expõe uma expressiva diferença, pois, no ano de 2008 apenas 8% dos candidatos tinham renda familiar até 1,9 salários mínimos, e a maioria deles se concentrava entre 2 até 14,9 salários mínimos por família. Já no ano de 2019, 19% dos candidatos pertenciam a famílias com renda de até 1,9 salários mínimos. A maior concentração neste período foi entre 1 até 9,9 salários mínimos (UNESP, 2020).

No vestibular de 2019 para ingresso em 2020, houve 96.551 candidatos inscritos, concorrendo por 7.365 vagas. Ao traçar uma comparação no número de estudantes matriculados entre os anos 2000 e 2019, houve um incremento na ordem de 60,14% no número de ingressantes em cursos de graduação. O mesmo ocorre com a pós-graduação, onde nos anos 2000, havia 8.812 estudantes matriculados, 61,48% a menos se comparados aos 14.334 estudantes matriculados no ano de 2019. São ao todo 7.727 matriculados em cursos de mestrado e 6.607 em cursos de doutorado, espalhados pelos 263 cursos distribuídos em 152 programas de pós-graduação.

¹¹ Segundo Anuário Estatístico para o ano de 2019, havia 19.896 estudantes de graduação do sexo feminino e 19.349 do sexo masculino, totalizando 39.244. Para a pós-graduação, entre mestrado e doutorado, acadêmico e profissional, existem 7.826 estudantes do sexo feminino e 6.508 do sexo masculino, totalizando 14.334 estudantes (UNESP, 2020).

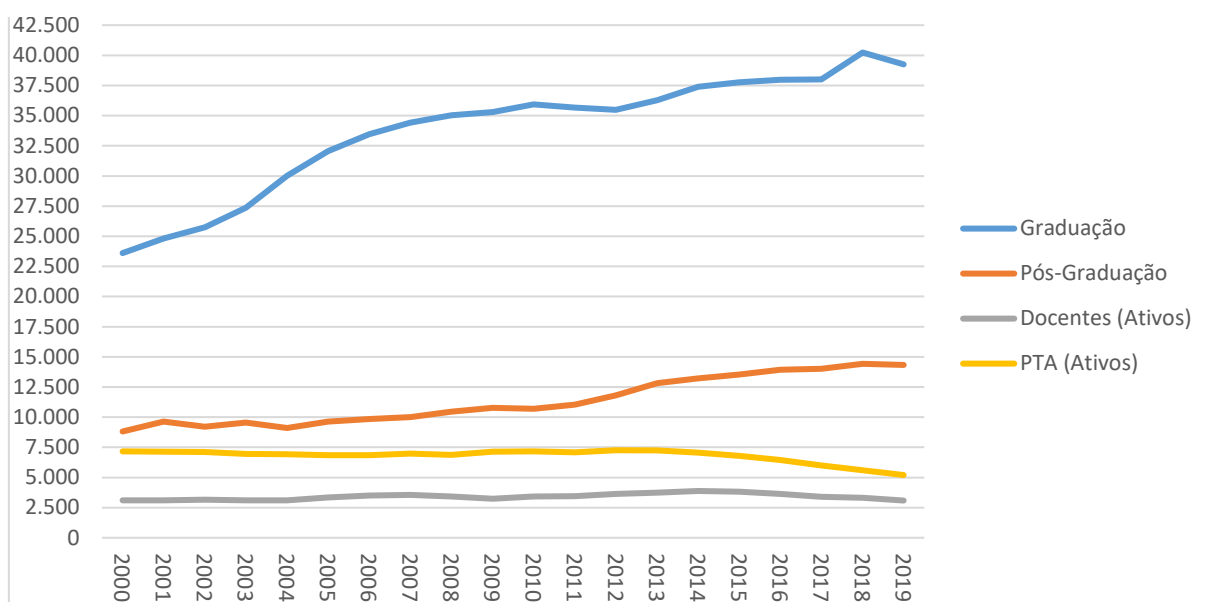
O crescimento da universidade fica evidente não somente pelo incremento de matrículas e oferta de vagas, mas também pela criação de novos cursos e programas de pós-graduação. Nestes últimos 19 anos houve um incremento de 43% na quantidade de cursos de graduação ofertados, ao passo que nos anos 2000 a universidade possuía 81 cursos de graduação e atualmente a universidade oferta 135 cursos divididos pelas áreas de ciências humanas, biológicas e exatas (UNESP, 2020).

Tabela 3 - Número de cursos, de alunos de graduação e de pós-graduação, de docentes ativos e de pessoal técnico-administrativo existentes na UNESP nos anos de 2000 a 2019

	2000	2019
Estudantes na graduação	23.603	39.244
Estudantes na pós-graduação	8.812	14.334
Mestrado	5.784	7.727
Doutorado	3.028	6.607
Docentes (Ativos)	3.105	3.087
RDIDP (Regime de dedicação total a docência)	2.889	2.810
Pessoal técnico-administrativo (Ativos)	7.156	5.200
Cursos de Graduação	81	135
Programas de Pós-Graduação	90	152
Cursos de Mestrado	90	125
Cursos de Doutorado	64	117

Fonte: Dados organizados pelo autor (grifo nosso).

Gráfico 1 - Número de alunos de graduação e de pós-graduação, de docentes ativos e de pessoal técnico-administrativo existentes na UNESP nos anos de 2000 a 2019



Fonte: Dados organizados pelo autor (grifo nosso).

A universidade conta com um total de 3.087 docentes ativos sendo que 2.810 se enquadram no regime de dedicação total à docência (RDIDP), dos quais 98,7% possuem doutorado (sem considerar os professores substitutos), demonstrando o compromisso da instituição com a formação universitária de excelência.

Face ao grande aumento de matrículas e ofertas de cursos das últimas duas décadas, é possível inferir que as atribuições dos docentes também tenham sofrido incrementos, assim como um aumento na demanda de serviços prestados pela universidade. Para os docentes, estas mudanças culminaram na necessidade de ampliação da quantidade de aulas a serem proferidas, orientação de trabalhos de conclusão de curso, atendimento aos estudantes, tarefas de avaliação e correção de provas e trabalhos, orientação de pesquisas de pós-graduação, entre diversas outras atividades. Para a universidade enquanto organização, viu-se aumentar o volume de carga de trabalho em áreas administrativas e burocráticas, gerou-se uma maior demanda em bibliotecas e laboratórios, assim como mais pessoal de segurança, limpeza e organização (MOREIRA, 2011).

Porém, em detrimento ao aumento da oferta de ensino, não houve contrapartida na contratação de docentes e pessoal técnico administrativo, assim como não houve incremento na alíquota de repasse de verbas que financiam a

universidade. E para agravar a situação, os gastos com pessoal aumentam anualmente em razão do pagamento previdenciário de servidores inativos.

O número de docentes ativos no período de 2000 a 2019 diminuiu, de 3.105 docentes para 3.087, ou seja, viu-se um decréscimo de 0,58%, ante a um acréscimo de 60,14% no número de ingressantes. O mesmo cenário ocorre com a administração e o pessoal técnico administrativo da universidade, onde neste mesmo período, viu-se um decréscimo de 37.62% na quantidade de pessoal e funcionários trabalhando em áreas de gestão, bibliotecas e laboratórios.

O comprometimento das verbas com pessoal representa a maior despesa para a universidade, seguido por despesas de custeio, despesas de capital e de dívidas e sentenças judiciais. Este é um dos fatores que mais preocupam gestores, já que boa parte dos recursos financeiros da universidade são destinados para outros fins que não o de compor o orçamento universitário.

Os recursos financeiros mantenedores da instituição são provenientes de diversas fontes, algumas delas subsidiadas pelo Estado, como no caso das dotações do Governo do Estado consignadas em seu orçamento e dotações que lhe forem atribuídas nos orçamentos da União, de outros Estados e de Municípios. Além destes, os recursos também podem vir através de subvenções e doações, rendas de aplicações de bens e de valores patrimoniais, de serviços prestados e de produção, taxas e emolumento, e dentre outras rendas, mostra o Estatuto (UNESP, 1989).

É importante salientar que o financiamento das universidades paulistas advém principalmente de repasse da Quota-parte Estadual do ICMS de 9,57% conforme determina o Art. 5º da Lei de Diretrizes Orçamentárias do Estado de São Paulo.

Os valores dos orçamentos das Universidades Estaduais serão fixados na proposta orçamentária do Estado para 2021, devendo as liberações mensais de recursos do Tesouro respeitar o percentual global de, no mínimo, 9,57% (nove inteiros e cinquenta e sete centésimos por cento) da arrecadação do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transportes Interestadual e Intermunicipal de Comunicação – ICMS – Quota-Parte Estado, no mês de referência (SÃO PAULO, 2020, p. 8)

Deste montante 5,0295% é repassado para a USP, 2,3447% para a Unesp e 2,1958% para a Unicamp. Porém, o total de recursos repassados as universidades

não correspondem ao montante estipulado, já que o repasse de 9,57% da Quota-Parte do ICMS sofre inúmeros descontos e subtrações do total arrecadado. Uma parte dos recursos que deveriam ser repassados às universidades, se destinam a programas de Habitação, multas, juros de mora e dívida ativa. Além disto, é natural que o total do ICMS arrecadado tenha valor flutuante, variando anualmente.

No ano de 2018, segundo o anuário estatístico da instituição, a despesa com funcionários inativos representou 28,80% das despesas com pessoal e reflexos. De um total de despesas de R\$ 2.213.664.962,35, foram gastos com aposentadorias e pensões o valor de R\$ 637.429.472,12. Neste ano a execução financeira da universidade foi de R\$ 2.597.459.978,94 (UNESP, 2018).

Também no ano de 2018, a execução financeira total da universidade foi de R\$ 2.705.216.233,16 e o valor total com despesa pessoal e reflexos foi de R\$ 2.213.664.962,35, ou seja, o valor de despesas pessoais e reflexos representou 82% dos valores liberados pelo Tesouro do Estado. Este percentual contraria o Decreto Nº29.598, de 2 de fevereiro de 1989, que confere autonomia financeira e de gestão das universidades estaduais paulistas e recomenda que as despesas com pessoal não excedam a 75% dos valores para execução financeira.

§ 2.º - Para que o Estado possa cumprir o disposto no artigo 38 das Disposições Transitórias da Constituição da República pública Federativa do Brasil, recomenda-se que as despesas com pessoal não excedam a 75% (setenta e cinco por cento) dos valores liberados pelo Tesouro do Estado as Universidades Estaduais Paulistas (SÃO PAULO, 1989, n.p).

Esse fato limita a possibilidade de contratação e aumento de quadros de docentes e pesquisadores das universidades já que o Art. 38 das Disposições Transitórias da Constituição da República pública Federativa do Brasil delimita que “quando a despesa de pessoal exceder o limite previsto neste artigo, deverão retomar aquele limite, reduzindo o percentual excedente à razão de um quinto por ano” (BRASIL, 1988)

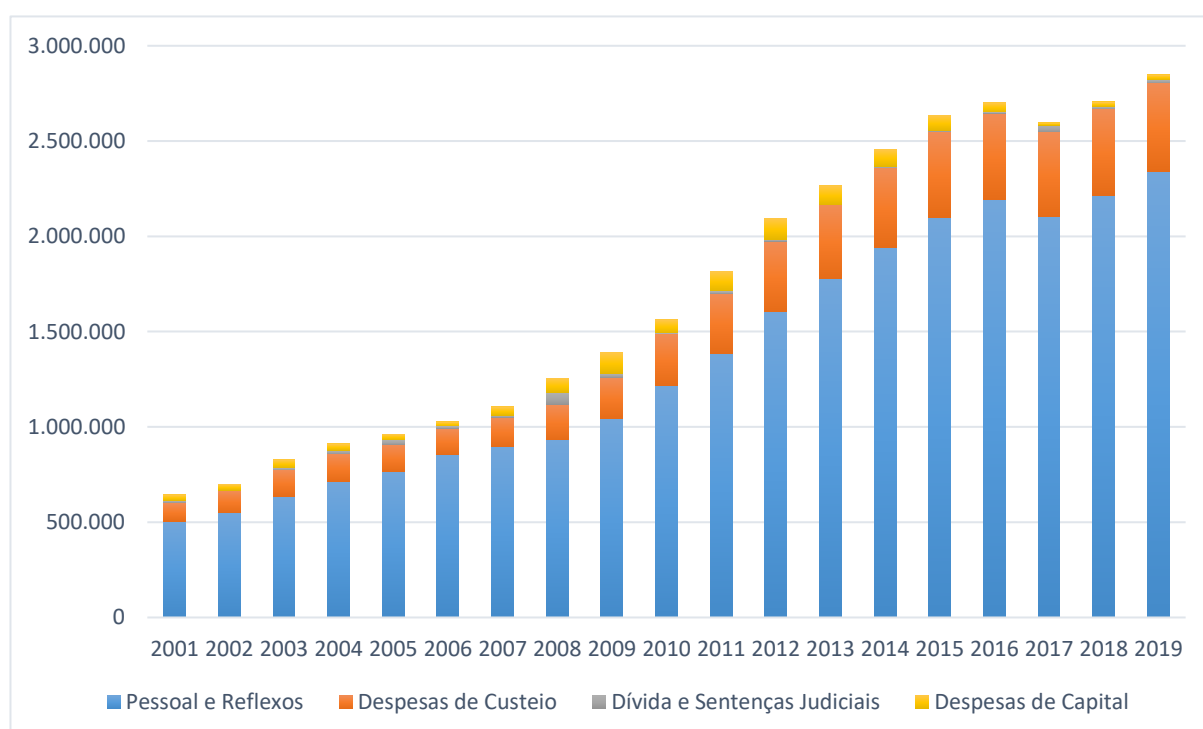
Apesar da limitação de contratações e de acordo com a Lei nº 17.309 que Orça a Receita e fixa a Despesa do estado para o ano de 2021 (SÃO PAULO, 2020), a proposta orçamentária da Unesp prevê uma execução financeira de R\$ 3.118.839.732,00, ou seja, 16,72% maior que a do ano de 2018. Independente do

incremento de recursos, a despesa com servidores inativos passou de 28,80% no ano de 2018 para 34,38% no orçamento do ano de 2021, um aumento de 5,58% no gasto com previdência e pensões em um pequeno espaço de dois anos.

A responsabilidade da Unesp com seus servidores inativos se deu a partir de uma interpretação da Lei Complementar Nº1.010, que dispõe sobre a previdência do funcionalismo público do Estado de São Paulo. O vínculo da Unesp com seus docentes inativos recai sobre a forma de pagamento de pensões e aposentadorias. Com a reforma previdenciária paulista e a criação da SPPREV a Unesp se torna corresponsável pela insuficiência financeira da previdência do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2007)

A insuficiência financeira é a “diferença entre o valor total da folha de pagamento dos benefícios previdenciários e o valor total das contribuições previdenciárias dos servidores”, ou seja, o sistema previdenciário arrecada menos do que o montante necessário para pagar todas as aposentadorias e desta maneira, se utiliza a verba que deveria outrora ser destinada ao ensino, para o pagamento de aposentadorias e pensões. Desta maneira, a Unesp utiliza o valor orçamentário para pagamento de previdência de servidores inativos (SÃO PAULO, 2007).

Gráfico 2 - Despesas Realizadas com pessoal e reflexos, custeio, dívida e sentenças judiciais e despesas de capital nos anos de 2000 à 2019



Fonte: Dados organizados pelo autor (grifo nosso).

Este é um gasto crescente à medida que mais docentes se aposentam e passam para a inatividade ao longo do tempo. As despesas realizadas com pessoal aumentam anualmente em detrimento ao número de docentes ativos, fato que tende a se perpetuar.

É possível inferir, a partir das despesas com pessoal e reflexos das últimas duas décadas, que ano após ano, a despesa com servidores ativos e inativos aumenta. Este fato acaba por asfixiar o financiamento da universidade e assim impondo um controle financeiro limitador e o desvirtuamento do orçamento sobre o principal foco da universidade, o de ensino, pesquisa e extensão.

Apesar da insuficiência de recursos orçamentários destinados a operação de custeio das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade, que trazem como consequência a precarização destas atividades, e atinge ainda mais gravemente programas de extensão, a Unesp mantém-se como uma das mais importantes universidades brasileiras, responsável por contribuir com pesquisa de ponta e possuir bom posicionamento em rankings nacionais e internacionais.

Para que possam ser realmente utilizados enquanto ferramenta de avaliação para as universidades brasileiras, os indicadores e rankings necessitam de uma avaliação mais criteriosa acerca de suas métricas, já que o número de publicações internacionais e seu fator de impacto, embora importantes, são limitativos e desconsideram a influência da universidade na sociedade como um agente de transformação e desenvolvimento social e econômico.

A avaliação comparativa está fortemente vinculada à maneira como o ensino superior se tornou um fator determinante de desenvolvimento social e econômico, tanto para países desenvolvidos, quanto para os em desenvolvimento, devido à importância de economias baseadas em conhecimento (AXEL-BERG, 2018).

Sua importância para as universidades também se dá na percepção da qualidade do que se faz, e também para identificar determinados problemas e suas causas, e o conhecimento destes não só auxiliam na correção de fraquezas, como também são importantes para o desenvolvimento da gestão e governança universitária.

Apesar dos esforços dos rankings em apreender a qualidade das universidades, suas métricas por muitas vezes eximem do processo de avaliação fatores como a diversidade regional e cultural, estes fatores estão estritamente ligados

a países em desenvolvimento como o Brasil. A universidade brasileira adota uma posição social de elevar a qualidade de vida nas regiões onde está instalada. Segundo Goldemberg (2018, p.29), “isso é particularmente importante para a Universidade como a Unesp, com câmpus em muitas cidades do interior e que nucleiam em torno delas atividades produtivas correlatas com o perfil das faculdades [...]”

Tabela 4 - Posição da Unesp em rankings internacionais

Ranking	Região	Unesp
QS World University Rankings	Mundo	493
Times Higher Education World University Rankings	Mundo	801-1000
Leiden Ranking - Scientific Impact	Mundo	137
Leiden Ranking - Gender	Mundo	93
Webometrics Ranking of World Universities	América Latina	4
Webometrics Ranking of World Universities	BRICS	11
QS World University Rankings (Universidades com menos de 50 anos)	Brasil	1
Times Higher Education World University Rankings - Young University Rankings (Rankings de Universidades Jovens com menos de 50 anos)	Brasil	1

Fonte: Dados organizados pelo autor (grifo nosso).

Segundo a consultoria britânica Quacquarelli Symonds - QS World University Ranking, sistema internacional de classificação universitária, a Unesp ocupa posição de número 493^o dentre as melhores universidades do mundo. Nesta seleção, são avaliados alguns indicadores, como Reputação Acadêmica, Proporção de Docente por Aluno, Citações Científicas, Corpo Docente Internacional, dentre outros. Apesar disso, cada categoria possui um peso específico, como no caso da reputação acadêmica, com peso de 40% do total.

Outra referência, o Times Higher Education Young University Rankings 2020, que avalia as melhores universidades do mundo, desde que possuam 50 anos ou menos, a Unesp aparece como a melhor universidade jovem do Brasil. Com relação às melhores universidades da América Latina, de acordo com o Webometrics Ranking of World Universities 2020, a Unesp aparece em 4^o lugar.

Na comparação sobre indicadores de gênero, a Unesp aparece na 93^o posição, esta métrica tem a intenção de comparar a diferença de publicações entre os gêneros.

Estes ranqueamentos universitários demonstram que, apesar de jovem, a Unesp é uma instituição séria e compromissada com o ensino, com o compartilhamento e divulgação do trabalho científico, e que se mostra como uma instituição consolidada e respeitada academicamente. Os dados do anuário estatístico da UNESP do ano de 2020 demonstram que só no ano de 2019 a universidade teve um total de 2.990 artigos publicados (a partir da base de dados Web of Science e Scopus).

Este breve panorama apresentado revela que os próximos anos da Unesp apresentam inúmeros desafios para os gestores e administradores da instituição, desafios que são de diversas ordens e magnitudes, passando por questões acadêmicas, de pesquisa e ensino, a questões administrativas e financeiras. A Unesp perante sua autonomia e autodeterminação enquanto instituição, possui as competências e instrumentos necessários para construir seu futuro, promovendo acertos passados e corrigindo seus erros.

5.3 O Contexto Institucional

Nesta seção serão apresentados os componentes institucionais da universidade enquanto organização pautada nas premissas de Autonomia Universitária e Gestão Democrática.

5.3.1 Autonomia universitária

A autonomia da universidade pública é um direito previsto na Constituição Federal, Art. 207¹², onde: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

O princípio da autonomia de gestão financeira na universidade brasileira estabelecido na Constituição Federal de 1988 pode ser traduzido como a

¹² 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. (EC no 11/96)

§ 1o É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei.

§ 2o O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica.

permanente preservação da liberdade de pensamento e de produção de conhecimentos, mediante o ensino, a pesquisa e a extensão, tripé fundamental para a qualidade de educação superior pública (CAETANO e CAMPOS, 2019, p. 5).

Sendo assim, considera-se como autonomia universitária a capacidade da instituição em gerir-se por suas próprias normas com a intenção de cumprir com suas finalidades sociais, desde que tais prerrogativas se sustentem a partir do compromisso da instituição com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Segundo Durham (2003, p.277) a universidade “goza de autonomia para executar essas atividades que lhe são próprias, e que não são realizadas para seu exclusivo interesse, mas constituem um serviço que presta à sociedade”.

Por autonomia se entende, de modo geral, a capacidade de reger-se por leis próprias. Neste sentido mais geral, que os dicionários registram, o termo confunde-se com “soberania” e se aplica integralmente e mais apropriadamente às nações. Quando se trata de uma instituição específica do Estado ou da sociedade civil, entretanto, a autonomia não confere uma liberdade absoluta. Instituições existem, são criadas e reconhecidas socialmente para preencherem funções sociais específicas e são estas que as legitimam. A autonomia de que gozam é restrita ao exercício de suas atribuições e não tem como referência o seu próprio benefício, mas uma finalidade outra, que diz respeito à sociedade. Desta forma, a autonomia da instituição é sempre relativa e deve ser definida como o reconhecimento de sua capacidade de reger-se por suas próprias normas no cumprimento das finalidades sociais às quais se destina. São assim as funções da Universidade que balizam e definem a natureza de sua autonomia (DURHAM, 2003, p. 276).

Consoante a esta interpretação sobre autonomia universitária, Ranieri (1994) aponta que a autonomia não é sinônimo de liberdade absoluta, sendo esta um poder derivado, limitado pelo ordenamento que lhe conferiu causa. A autonomia está vinculada a um peculiar interesse ou finalidade. No caso das instituições públicas, elas têm como objetivo “desempenhar funções sociais específicas concernentes ao interesse geral da Nação [...]. Esta é a finalidade instrumental da autonomia. Sua referência não é o benefício da própria instituição, mas sim o da sociedade” (RANIERI, 1994, p. 34)

No período de trinta anos, desde a promulgação da Constituição, produziram-se, no país, três principais modelos de autonomia universitária: o das universidades privadas, o das universidades federais e o das universidades estaduais paulistas. Esse último, de longe, é o mais efetivo, dada a estrutura orçamentária e financeira que o assegura e os resultados acadêmicos e científicos apresentados (RANIERI, 2018, p. 948).

No estado de São Paulo, embasado no artigo 207 da Constituição Federal 1988, a autonomia universitária é reconhecida a partir do Decreto Nº29.598, de 2 de fevereiro de 1989, assinado pelo então governador Orestes Quécia. O documento dispõe sobre a viabilização da autonomia universitária no Sistema de Ensino Superior Paulista, que enquadra as três universidades estaduais (USP, Unesp e Unicamp), além de promulgar e dar diretrizes quanto a arrecadação financeira¹³ das instituições e organização das ações e da destinação dos recursos captados (SÃO PAULO, 1989)

O decreto que prevê a modalidade de regime de autonomia das universidades estaduais, em especial na gestão financeira, e designa o repasse de 8,4% da arrecadação do ICMS à instituição, alterado posteriormente em 1995, para 9,57%, valor utilizado ainda hoje para a destinação de verbas. Deste montante, 2,3447% é repassado para a Unesp.

Para Goldemberg (2020), alguns fatores levaram o governador Quécia a assinar o decreto de autonomia financeira, e assim, descentralizar o poder do estado sobre a gestão das universidades. O autor atribui aos reitores das três universidades estaduais, Paulo Renato Souza (UNICAMP), Jorge Nagle (UNESP) e José Goldemberg (USP), a influência na redação do artigo 207 da Constituição, ao sugerir a retirada da frase “nos termos da lei”, até então presente na proposta original. Caso a frase fosse mantida, a autonomia financeira seria regulada a partir da lei, e não da autodeterminação de gestão e administração da universidade.

¹³ O artigo 55 da LDB - Lei nº 9.394/96 garante: “Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas”. Vê-se, portanto, que os estados, tal como ocorre com a União, têm a obrigação de assegurar no seu orçamento os recursos para a manutenção e o desenvolvimento de suas universidades (BRASIL, 2017).

Outro fator, se não mais ou de igual importância, reside sob uma perspectiva política. Ao promulgar o decreto da autonomia universitária, o governador afasta do palácio dos bandeirantes reivindicações e demonstrações de insatisfação por parte de estudantes, professores e profissionais da universidade, que até este momento eram muito frequentes, e passa para os reitores a responsabilidade de lidar com as demandas e anseios dos que estudam ou trabalham nas instituições (GOLDEMBERG, 2020).

Até o momento da promulgação da autonomia universitária das três universidades do Estado de São Paulo, no ano de 1989, o Estatuto destas instituições eram tradicionalmente elaborados pelo governador do Estado, ao passo que cabia ao reitor a posição de caudatário a interferências políticas no governo da universidade. Em linhas gerais, era o governador quem determinava as regras e normas que a universidade deveria se pautar. Com o advento da autonomia universitária, abriu-se o caminho para a modernização da universidade (MUZY *apud* GOLDEMBERG, 2018).

Segundo Agopyan e Toneto Jr. (2015), com a promulgação da autonomia universitária, foi possível para as universidades realizar um melhor planejamento das atividades, e por conseguinte uma maior aderência aos seus objetivos. Foi neste período, com garantia de recursos, que as universidades paulistas foram capazes de expandir fisicamente, assim como ofertar um maior número de vagas.

A organização da universidade como corporação estabeleceu a forma institucional adequada para caracterizar sua posição específica - a de uma instituição da sociedade que se rege por suas próprias normas e escolhe seus dirigentes, e que é reconhecida externamente pelos poderes constituídos, na dupla dimensão da política e da ideologia (DURHAM, 1989, p. 3).

A autonomia universitária, portanto, está diretamente relacionada com as finalidades sociais que as universidades se destinam, para Durham (1989), a autonomia e o cumprimento das finalidades sociais da universidade são indissociáveis, característica outorgada pela constituição federal ao atrelar a “autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” ao cumprimento do “princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

É sob esse prisma que se coloca a questão da autonomia universitária, atualmente garantida pela Constituição Federal do Brasil. À universidade como instituição cabe desenvolver e reproduzir o conhecimento, visando formar membros que contribuam para o progresso da sociedade, e assim a integrando de forma participativa (RANIERI, 1994, p. 34).

É a partir de sua finalidade que as universidades determinam as dimensões necessárias para a execução de sua autonomia, “a qual se consubstancia em dois pares de liberdades: a de pesquisar e ensinar, de um lado; a de administrar-se e gerir seus recursos, de outro. O segundo par é derivado dele e a ele está subordinado” (DURHAM, 1989, p. 4).

A autonomia de pesquisa ou científica é a essência da autonomia universitária, já que garante a liberdade do conhecimento e também liberdade para decidir quais problemas são pertinentes a serem investigados, assim como e sob quais parâmetros científicos as pesquisas devem ser realizadas e como avaliar as produções científicas, independente de interesses ou fatores externos a instituição. A autonomia científica também resulta na autonomia financeira da pesquisa, a fim de garantir a manutenção de pesquisas que não atendem a interesses políticos ou de mercado (DURHAM, 1989).

A autonomia científica compreende, assim, a liberdade da universidade para: 1) estabelecer as metas científicas, artísticas e culturais que julgar apropriadas; 2) garantir aos grupos de pesquisa a liberdade de elaborar seus próprios projetos e definir os problemas que consideram relevantes, sujeitos à avaliação de seus pares (DURHAM, 1989, p. 6).

A autonomia didática visa garantir a liberdade de ensinar e aprender conhecimentos considerados relevantes pela universidade e meio acadêmico. A autonomia didática permite com que a universidade tenha liberdade para organizar o ensino, a pesquisa e a extensão, a partir da elaboração e estabelecimento dos currículos dos cursos da graduação e pós-graduação, criar ou extinguir cursos regulares, de extensão ou complementação; critérios estabelecidos para seleção e admissão de candidatos e conferir certificados, graus e diplomas (DURHAM, 1989).

Para que ambas as autonomias, a de pesquisa e didática possam se concretizar, é necessário para as universidades, possuir um aparato administrativo e de gestão, com autonomia e liberdade para selecionar seus docentes e profissionais técnico administrativos, assim como definir as carreiras universitárias, realizar a

gestão das unidades que compõe a universidade e se necessário, subdividi-las ou reuni-las conforme as necessidades de ensino e produção do conhecimento (DURHAM, 1989).

A autonomia administrativa para as universidades compreende a competência para que estas estabeleçam sua própria política geral, alinhada com seus objetivos. Objetivos estes reconhecidos pela própria instituição a partir da elaboração de seu Estatuto, assim como pela aprovação e reforma dos regimentos das unidades e de seus demais órgãos. É outorgado a partir da autonomia universitária que a universidade tenha liberdade para escolher seus dirigentes, a partir das normas previstas em seus estatutos e na legislação interna da universidade.

É com base na autonomia administrativa que a universidade possui a liberdade de contratação de funcionários e se compromete a realizá-las a partir da premissa da competência específica que o trabalho exige, assim como o ato de reconhecer a capacidade intelectual. A universidade também fica responsável por fixar acordos, contratos, convênios e convenções com organizações externas.

A contrapartida da autonomia administrativa é a responsabilidade pela eficiência na utilização dos recursos humanos e materiais para a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. É necessário que a Universidade demonstre publicamente que não possui pessoal supérfluo, que funcionários e docentes são qualificados para exercerem as funções dos cargos que ocupam, que cumprem satisfatoriamente suas obrigações e que os recursos materiais são utilizados sem desperdícios (DURHAM, 1989, p. 11).

Para Caetano e Campos (2019, p. 8), “a autonomia administrativa pressupõe a autonomia de gestão financeira”. Ela garante que as universidades tenham autonomia para ratear seus recursos, decidir sobre contratação de corpo docente e técnicos administrativos, comprar e/ou construir equipamentos e infraestrutura, promover assistência estudantil, assim como promover melhorias salariais aos seus funcionários.

A autonomia financeira não se limita somente a autonomia de gestão, mas esta garante que a universidade tenha sua autonomia assegurada a partir de um fluxo contínuo de recursos. Mediante a complexidade organizacional das universidades, a garantia de recursos permite a provisão e o planejamento de suas atividades e operações. É a partir da autonomia financeira que a universidade realiza a elaboração

e execução de seu orçamento, com liberdade de alocar recursos em áreas chave ou que considere essenciais. As universidades estaduais têm a autonomia para constituir seu próprio patrimônio e de captar recursos de diversas fontes a fim de cumprir com sua finalidade (DURHAM, 1989).

As concepções sobre as finalidades da universidade exprimem diversos interesses, que vão em favor da produção do saber desinteressado, do atendimento das demandas sociais, do acesso das classes populares e médias nas universidades, na formação de mão de obra qualificada, da defesa do desenvolvimento da tecnologia e da pesquisa aplicada, e também sobre a defesa da formação para o mercado de trabalho e da pesquisa voltada para o desenvolvimento econômico. Todas possuem maior ou menor legitimidade, principalmente para a Unesp, uma universidade jovem que possui características plurais e tem suas finalidades pautadas neste universo de demandas, que são legítimas desde que não assumam caráter unilateral e tecnocrático.

A Unesp enquanto universidade pública, tem suas finalidades descritas a partir da promulgação de seu Estatuto no ano de 1989, aprovado após a promulgação da autonomia universitária para as universidades estaduais paulistas.

É em seu estatuto que a universidade apresenta seus objetivos e fins, conforme explícito no Art. 2^o¹⁴ da Unesp (1989, P. 1), garantindo que “A Unesp rege-se pelos princípios da liberdade de pensamento e de expressão de desenvolvimento crítico e reflexivo, com o objetivo permanente de criação e de transmissão do saber e da cultura”, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Assentado na autonomia universitária, o Estatuto da Unesp denota que a organização enquanto instituição de ensino superior, dedica-se a ofertar ensino de qualidade e gratuito, com o compromisso de o fazer sem qualquer forma de discriminação.

A universidade tem a intenção de “privilegiar e estimular a atividade intelectual e a reflexão continuada sobre a sociedade brasileira, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social” (UNESP, 1989, P. 1). Nesta

¹⁴ Artigo 2^o - A Unesp rege-se pelos princípios de liberdade de pensamento e de expressão de desenvolvimento crítico e reflexivo, com o objetivo permanente de criação e de transmissão do saber e da cultura, devendo: I - criar, preservar, organizar e transmitir o saber e a cultura por meio do ensino, da pesquisa e da extensão; II - oferecer ensino público, gratuito e de qualidade, sem discriminação de qualquer natureza; III - formar cidadãos capacitados para o exercício da investigação e das diferentes profissões; IV - privilegiar e estimular a atividade intelectual e a reflexão continuada sobre a sociedade brasileira, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social (UNESP, 1989).

perspectiva, a Unesp não possui somente uma finalidade enquanto instituição, mas possui função social, que através de suas finalidades e objetivos, busca atender e conciliar as demandas da sociedade, como também suas próprias demandas organizacionais, financeiras, de ensino, pesquisa e extensão.

A autonomia da universidade, requisito para a realização da ideia de universalidade, não significa que a instituição abstrai o contexto social na qual se insere. A independência, como distanciamento crítico, possibilita, ao contrário, que este contexto possa ser pensado como um polo de relação que não se confunde com qualquer conjunto de interesses particulares, sejam eles mercadológicos, empresariais ou políticos (LEOPOLDO e SILVA, 2001, p. 301).

Embora escrita e determinada em legislação, a autonomia universitária é objeto de inúmeras tentativas de flexibilização. Para Leher (2019), as tentativas em sobrepor a autonomia das universidades demonstram um interesse escuso de setores da sociedade quanto a sua finalidade, adotando um olhar utilitarista sobre o que a universidade deva pesquisar e ensinar. Estes setores buscam através de mecanismos burocráticos como leis, decretos, portarias, acórdãos e resoluções, restringir a autonomia e minar o debate sobre financiamento das instituições, mediante a um repasse compatível para a execução de suas finalidades. O que se percebe é que existe um projeto de:

[...] asfixia orçamentária mediada “pelos operadores das contas públicas, em prol das políticas macroeconômicas que exigem juros elevados e consequente pesado pagamento de serviços da dívida e que, para isso, vislumbram o fim da gratuidade e a redução de verbas do fundo público para as universidades” (LEHER, 2019, p. 220).

5.3.2 Gestão Democrática

A gestão democrática na educação, assim como a autonomia universitária apresenta-se como princípios na legislação brasileira, fundamentadas na luta de movimentos sociais da década de 80, período que a sociedade civil exigia uma maior participação na elaboração das políticas públicas nacionais. No caso do ensino superior, a constituição de 1988 foi o primeiro passo rumo a regulamentação de

legislações e normas que considerassem uma maior participação da comunidade acadêmica (docentes, discentes, profissionais técnico-administrativos), na escolha dos dirigentes e nos rumos da universidade, muito embora, esses agentes não possam de fato modificar as estruturas burocráticas já consolidadas na organização da universidade pública.

Enquanto uma reivindicação social, a gestão democrática aparece como uma oportunidade em alterar a maneira como a administração universitária havia sendo praticada até então, sua intenção era alterar as relações de poder e padrões administrativos até então praticados.

A gestão democrática é um princípio da Constituição Federal no Art. 206, inciso VI, garantindo a “gestão democrática do ensino público, na forma de lei” (BRASIL, 1988, p.123). O princípio vale para todas as instituições educacionais, desde escolas municipais, até universidades públicas. Entretanto, o caráter simplista que a gestão democrática é apresentada na Constituição Federal, deixa de lado qualquer forma de legislação ou normas que pudessem regulamentar a prática

Porém, é na Lei de Diretrizes e Bases da Educação que a gestão democrática volta a ser delimitada, assegurando a existência de órgãos colegiados deliberativos com vistas a garantir a participação democrática e também garantindo a participação da comunidade.

Art. 56 LDB - 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 (BRASIL, 2017, n.p).

A Universidade Estadual Paulista, enquanto uma instituição pública de educação superior, obedece em sua legislação o princípio da gestão democrática conforme exposto no Capítulo II de seu Estatuto, incisos V e VI; com relação a sua organização, a universidade compreende a “descentralização administrativa e racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos humanos e materiais”, garantindo a “participação do corpo docente, do corpo discente, do corpo técnico e administrativo e da comunidade local e regional nos órgãos colegiados” (UNESP, 1989, P. 1-2).

A estrutura administrativa da Universidade Estadual Paulista se organiza a partir das diretrizes advindas do Regimento Geral, como também de seu Estatuto.

Primeiramente, o regimento considera que a administração geral da Unesp deve constituir-se através de órgãos colegiados superiores. Começando pelo órgão máximo de deliberação, o Conselho Universitário (CO) em conjunto com os conselhos centrais, sendo eles, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária (CEPE) e o Conselho de Administração e Desenvolvimento (CADE), e também pela Reitoria. Possui também, a Câmara Central de Pesquisa (CCPe), a Câmara Central de Pós-Graduação (CCPG), a Câmara de Extensão Universitária e a Câmara Central de Graduação (CCG).

Conforme apresentado acima, o Conselho Universitário é o órgão máximo da administração central, e sua composição conta com a participação do Reitor como presidente nato, juntamente com; vice-reitor, pró-reitor, diretores e coordenadores executivos das unidades, um representante docente por unidade, treze representantes discentes, desde que um por câmpus, catorze representantes do corpo técnico e administrativo, desde que um por câmpus, um representante da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, um representante das associações patronais, um representante das associações de trabalhadores (UNESP, 1989).

Por sua importância, algumas das atribuições deste conselho, previstas no Estatuto de 1989, referiam-se ao alinhamento das diretrizes gerais, a aprovação, acompanhamento e avaliação da execução do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade, a responsabilização por alterações no estatuto e regimento geral da Unesp, dentre outras funções deliberativas, de autorizações e aprovações. Acredita-se que por estes motivos, a instituição passou a conferir uma reparação histórica com relação à participação democrática no espaço universitário, instituindo maior pluralidade de representação de servidores, docentes, e discentes, em relação às tomadas de decisões relacionadas à instituição, embora cada área possua um peso maior ou menor de representação.

O Estatuto da Unesp (1989), define que, na consulta feita por meio de órgãos colegiados para escolha do Reitor, não existirá paridade entre docentes, discentes e servidores técnico-administrativos. Esta prerrogativa tem ascendência na Lei de Diretrizes e Bases, conforme exposto abaixo:

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 (BRASIL, 2017, p. 39).

A participação nos órgãos colegiados é definida a partir do Art. 3ºA, onde os docentes deverão ocupar ser setenta por cento dos órgãos colegiados, valendo para a elaboração ou alteração do Estatuto e do Regimento Geral, assim como a escolha dos dirigentes. Os discentes e técnicos administrativos dividem os trinta por cento restantes, divididos em quinze por cento para cada categoria (UNESP, 1989, p. 2).

Esse fato cria um impasse ao se pensar a autonomia universitária e a gestão democrática, pois não possibilita uma divisão mais igualitária de participação no processo de eleição, envolvendo mais agentes nos processos decisórios que ocorrem em seu interior.

Se pensarmos que está previsto na legislação que a comunidade acadêmica deve gerir a universidade e, ao mesmo tempo, que cabe aos docentes o maior peso nas decisões, não é a comunidade que gere a universidade, mas sim os docentes. A maioria daqueles que constituem e vivenciam a universidade, ou seja, os segmentos dos estudantes e dos funcionários não estão na verdade gerindo a universidade (FERRARO, 2011, p. 68).

A falta de paridade entre docentes, discentes e técnicos administrativos é uma reivindicação recorrente dos movimentos estudantis presentes na universidade, já que os discentes são os que possuem maior número de pessoas na comunidade e são aquelas que possuem o menor poder de decisão.

Outro fator da gestão universitária que constantemente é alvo de críticas e que acaba distanciando a gestão universitária de uma gestão verdadeiramente democrática, se dá com relação a nomeação dos dirigentes universitários. A nomeação dos Reitores não está garantida somente com a vitória nos pleitos da comunidade acadêmica, e somente se concretiza a partir da nomeação pela autoridade máxima do governo estadual ou federal. Nas universidades estaduais paulistas a nomeação dos Reitores é realizada pelo Governador do Estado e para as federais pelo Presidente da República.

6 REITORES E GESTÃO DA UNESP

O termo Reitor¹⁵ segundo o dicionário Merriam-Webster (2021, tradução nossa) tem sua etimologia derivada do latim “*regere*” e tem como função designar “aquele que dirige ou governa” denotando a função de “líder”. A palavra fora utilizada pela primeira vez no século XIV para denominar um membro do clero responsável pela paróquia local, ou padre responsável pela direção de uma igreja. No Dicionário Cambridge (2021, tradução nossa), o termo Reitor ou “*rector*” tem seu uso contemporâneo a fim de designar um importante oficial de universidade que fora escolhido e eleito por estudantes.

No Brasil, o termo Reitor é utilizado para designar um oficial de carreira que ocupa o cargo máximo em uma instituição educacional, porém, o termo varia de país para país e de acordo com a região geográfica. Em países europeus, especificamente na Inglaterra, o termo “*chancellor*” é utilizado para denominar o equivalente ao Reitor. Trazendo terminologia próxima a utilizada no Brasil, as universidades da América Latina utilizam o termo “*rector*” (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2021, tradução nossa). Nos Estados Unidos se adota como sinônimo para Reitor, o termo “*president*” ou presidente, e o termo define o diretor de uma organização (como uma corporação ou instituição) geralmente responsável pela direção e administração por meio de políticas institucionais (MERRIAM-WEBSTER DICTIONARY, 2021, tradução nossa).

Como mencionado, o Reitor é a autoridade máxima das universidades brasileiras. São os Reitores que compõem o cargo de chefia das universidades e é por intermédio destes que a universidade pública se concretiza enquanto *lócus* de ensino, pesquisa e extensão; mas não somente, a universidade é um espelho da sociedade e o conhecimento produzido é estratégico na busca de superar as desigualdades e a reprodução do senso comum.

A possibilidade de efetivação da Universidade Pública a seus objetivos e finalidades depende da Reitoria enquanto órgão executivo, interligada às práticas políticas e normas da organização. Os Reitores por sua vez, articulam os processos de gestão da universidade, enquanto mediados por um sistema burocrático, com relações hierarquizadas de poder e que se apresentam como objeto de interesse de diversos grupos sociais e políticos.

¹⁵ O termo Reitor em Inglês e Espanhol: “*rector*”

O Reitor na qualidade de presidente da instituição, é compelido por uma série de responsabilidades e atribuições que conferem um alto nível de comprometimento para o cargo, ele assume responsabilidade para além da administração burocrática e sua articulação ocorre com diversos entes de dentro e fora da comunidade universitária. As articulações e relações que este mantém partem desde necessidades meramente administrativas e gerenciais como também envolvem relações políticas e governamentais. Ao indivíduo que ocupa este cargo compete a responsabilidade por articular uma vasta gama de interesses, que atendem desde docentes, funcionários técnico-administrativos e discentes, até a necessidade de manter o permanente contato com entidades governamentais de esfera federal e estadual. Não é raro a necessidade destes indivíduos em articularem as relações da universidade com entidades políticas como Prefeitos, Deputados, Governadores, Ministros e Presidente.

As prerrogativas gerenciais e normativas do cargo de Reitor da Universidade Estadual Paulista – Unesp, partem do Art. 34 de seu Estatuto (UNESP, 1989, p.17): “ao Reitor compete a atividade de dirigir e administrar a Universidade e representá-la em juízo ou fora dele”. O Reitor é o representante máximo da instituição e nesse indivíduo reflete a pessoa jurídica da universidade, representando-a em juízo dentro ou fora desta. O Reitor não somente o é durante sua jornada de trabalho, mas também é porta-voz da universidade fora de seu horário de expediente. Enquanto ocupante do cargo, o Reitor é responsável por zelar e cuidar da universidade, de sua imagem e de seus interesses e finalidades.

Dirigir uma organização é conduzi-la ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, para a finalidade para a qual ela foi criada, ao sucesso. Esse ato está diluído em toda a empresa, em qualquer nível hierárquico. Entre duas pessoas, um grupo, vários grupos, entre empresas etc (KWASNICKA, 2005, p. 47).

O Estatuto da Unesp (1989), confere ao cargo de Reitor, a responsabilidade em assumir a presidência do Conselho Universitário, cabendo a este convocar, presidir e fazer cumprir com as decisões definidas pelo conselho.

O Conselho Universitário¹⁶ é a instância superior da Universidade, segundo o Art. 18 do Estatuto da Unesp (1989), e possui caráter normativo e deliberativo tendo

¹⁶ Verificar organograma da instituição no apêndice.

o Reitor como seu presidente. O Conselho Universitário e o Reitor, seu presidente, tem a incumbência de traçar diretrizes gerais e exercer jurisdição superior na universidade.

O Reitor tem responsabilidade de presidir qualquer reunião institucional; deve delegar competências; designar comissões; exercer poder disciplinar, sempre obedecendo aos parâmetros legislativos e as competências do cargo. É de sua responsabilidade submeter ao Conselho Universitário a proposta orçamentária da Unesp, ordenar empenho de verbas para pagamentos, autorizar alienação de bens e imóveis etc.

É de responsabilidade do Conselho Universitário exercer quaisquer atribuições decorrentes de lei, do Estatuto e do Regimento Geral. Fica a cargo do conselho aprovar, acompanhar e avaliar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), aprovar os regimentos das Unidades Universitárias, das Unidades complementares e dos colegiados centrais, o Conselho Universitário também é o único a possuir competência para alterar o Estatuto e o Regimento Geral da Unesp.

A proposta orçamentária, o relatório de execução orçamentária, as autorizações de aplicação de capital, controle e alienação de imóveis, planejamento sobre plano de carreira dos servidores, criar ou extinguir programas de graduação e pós-graduação, homologação de convênios e acordos com a universidade, nomeação e gratificação com título de Doutor Honoris Causa e Professor Emérito, prêmios são todas atribuições do conselho universitário (UNESP, 1989, p. 7).

A Reitoria é o órgão superintendente das atividades universitárias, e as atividades da reitoria são exercidas pelo Reitor (UNESP, 1989, p. 15). A organização da Reitoria acontece da seguinte forma: o Gabinete da Reitoria é a instância máxima, seguida pelas Pró-Reitorias; Secretaria Geral; Assessoria Jurídica; Assessoria de Informática; Assessoria de Relações Externas; Assessoria de Comunicação de Imprensa e Coordenadoria de Bibliotecas.

Os Reitores são escolhidos e nomeados a partir da eleição universitária e consulta a comunidade acadêmica. Após o período de eleição, o Conselho Universitário é responsável pela formação da lista tríplice com os nomes das três chapas mais votadas em ordem decrescente. Em seguida, a lista é enviada para o Governador do Estado de São Paulo para escolha e nomeação do novo Reitor.

A eleição universitária ocorre mediante votação uninominal, tendo o peso de voto distribuído para a privilegiar a categoria docente, já que estes possuem setenta

por cento do peso de voto, e o restante é dividido entre funcionários técnico-administrativos e discentes, sendo quinze por cento para cada categoria.

Embora seja de bom-tom a escolha do primeiro colocado da lista tríplice (vencedor da eleição), por parte do governador, esta não é uma obrigatoriedade, já que não está prevista em legislação. Até este momento na Unesp a nomeação do primeiro nome da lista, tem sido respeitada pelo Governo Estadual.

Artigo 30 - O Reitor e o Vice-Reitor serão nomeados pelo Governador, com base em listas tríplexes de Professores Titulares da Unesp, com mandato de quatro anos, vedado o exercício de dois mandatos consecutivos. § 1o - As listas referidas neste artigo serão elaboradas por Colégio Eleitoral especial, constituído pelo Conselho Universitário, CEPE e CADE, a partir do resultado de consulta prévia à comunidade universitária, nos termos estabelecidos pelo Colégio Eleitoral. § 2o - Prevalecerão, na consulta de que trata o § 1o, a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação dos docentes em relação ao conjunto de categorias. § 3o - Cada membro do Colégio Eleitoral terá direito a um único voto (UNESP, 1989, p. 16).

Na ausência ou em caso de faltas, impedimentos e vacância do Reitor e Vice-Reitor, a Reitoria será assumida por um dos Pró-Reitores a partir de ordem de substituição definida pelo Conselho Universitário, “nos impedimentos temporários do Reitor e do Vice-Reitor, a Reitoria será exercida por um dos Pró-Reitores, segundo ordem de substituição estabelecida pelo CO” (UNESP, 1989, p. 16).

Enquanto ocupante do cargo, o Reitor é desobrigado do exercício de suas atividades docentes, sem sanções de vencimentos, gratificações e demais vantagens. É ratificado segundo o Art. 32 do Estatuto da Unesp (1989, p. 16), que o “exercício da Reitoria, Vice-Reitoria e das Pró-Reitorias será sempre em regime de dedicação integral e incompatível com a acumulação de qualquer outra função administrativa”.

Caso o Reitor não possa completar seu mandato, segundo o Art. 33 do Estatuto da Unesp (1989), deverá ser convocado o Colégio Eleitoral para indicação de nova lista tríplice em um prazo de até 30 dias e caso não tenha transcorrido dois terços do mandato.

A escolha de um Reitor obedece ao processo de consulta à comunidade universitária e a elaboração de listas tríplexes conforme dito anteriormente, sendo regulamentada e aprovada pelo Colégio Eleitoral. Neste aspecto, a comunidade

universitária adota caráter partícipe, pois é o ente com a função de garantir e fiscalizar o comportamento ético dos candidatos, assim como suas bases de apoio.

Esse compromisso pretende resguardar a universidade como objetivo maior, projetando-a como uma Instituição responsável, competente e academicamente forte, e assegurando que a postura ética e o respeito aos princípios democráticos, a serem adotados no transcurso do processo, propiciem o fortalecimento institucional (UNESP, 2020, p. 1).

Segundo a Regulamentação aprovada pelo Colégio Eleitoral (UNESP, 2020), para o processo de consulta a comunidade acerca da eleição para Reitor e Vice-Reitor, ressalta-se a importância deste processo na busca permanente da ação democrática e no exercício da cidadania, atributos inseparáveis dos componentes éticos para a atuação do Reitor.

Esses pressupostos confirmam-se no âmbito das Universidades públicas e, particularmente, no da Unesp. Nessa perspectiva, é desejável que os candidatos, que ora vierem a apresentar-se, privilegiem esses pressupostos, operando com responsabilidade política e garantindo que, ao final do processo, aqueles que forem referendados pela comunidade sejam os artífices da consolidação da universidade pública, gratuita e de qualidade, com apoio do conjunto de servidores e de estudantes (UNESP, 2020, p. 1).

O processo de eleição para Reitores e Vice-Reitores pela Unesp tem como princípios básicos a consulta prévia à comunidade universitária através da apresentação dos candidatos por chapas, obedecendo aos princípios legislativos homologados pelo Colégio Eleitoral acerca dos resultados da consulta, possibilitando aos candidatos igualdade de condições para apresentação e discussão das propostas de gestão (UNESP, 2020).

Para participar do processo eleitoral para escolha de Reitores e Vice-Reitores os candidatos ao cargo de Reitor deverão ser obrigatoriamente Professores Titulares de categoria MS-6¹⁷. Este é o nível mais elevado que um Professor da Unesp pode

¹⁷ Segundo o Artigo 3º da Resolução que dispõe sobre o Plano de Carreira Docente da Unesp - Para fins de docência na Unesp são considerados as seguintes categorias e níveis: I - Categoria MS-2 - Professor Assistente; II - Categoria MS-3 - Professor Assistente Doutor - níveis I e II; III - Categoria MS-5 - Professor Adjunto - níveis I, II e III IV - Categoria MS-6 - Professor Titular (UNESP, 2011).

alcançar. Os pré-requisitos para se tornar um professor titular, estão explícitos no Art. 1º da Resolução Unesp Nº 49¹⁸ (UNESP, 2009).

Poderão inscrever-se no concurso para o provimento de cargo de Professor Titular na UNESP somente portadores do título de Livre-Docente obtido na UNESP, USP - Universidade de São Paulo e UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas, ou pela UNESP declarado equivalente, que tenha sido conferido pelo menos 6 (seis) anos antes da data da inscrição (UNESP, 2009, p. 1).

Além da titulação de Livre Docente em uma das três universidades estaduais paulistas, o pretendente ao cargo de Professor Titular deverá ter comprovada experiência acadêmica, com reconhecida trajetória em ensino, pesquisa e extensão.

Em componentes de ensino, o docente deve ter experiência de no mínimo seis¹⁹ anos em atividades didáticas de graduação, após a obtenção de título de livre docente. Deve, também, estar credenciado a um programa de Pós-graduação *stricto sensu*, com recomendação pela CAPES²⁰, na posição de docente e orientador.

O docente que almeja alçar-se ao cargo de Professor Titular deve ter concluído ao menos cinco orientações de mestrado ou doutorado recomendadas pela CAPES, sendo no mínimo duas orientações após a aquisição de título de Livre Docente.

Outro requisito para se tornar Professor Titular, é a necessidade de comprovada atuação em pesquisa, outra qualidade para obter a titularidade do cargo; o requerente deve ter publicado diversos trabalhos científicos de reconhecida qualidade, e estejam indexadas às bases de dados e portais de periódicos renomados. Além disso, deve ser atuante e presente na participação de eventos e congressos, contribuindo com a construção e o desenvolvimento do conhecimento, conforme exposto no Art. 2º, inciso II da Resolução Nº 49 da (UNESP, 2009, p. 1), o postulante ao cargo de Professor Titular deve:

¹⁸ Documento inserido na seção Apêndice contendo todos os critérios para que o docente se credencie como Professor Titular.

¹⁹ De acordo com a resolução Nº 49, Art. 2º - Além do título de Livre-Docente, o candidato deverá comprovar atividades didáticas na graduação, por período mínimo de 6 (seis) anos após a obtenção do título de Livre-Docente.

²⁰ CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – é uma fundação do Ministério da Educação (MEC) e é responsável pela expansão e consolidação da pós-graduação.

[...] ter publicado, pelo menos, 20 (vinte) trabalhos científicos ou obras entre: artigos completos em revistas referenciadas em base de dados, indexadores e portais de periódicos com reconhecida qualidade na área, trabalhos completos em anais de eventos de âmbito nacional ou internacional de comprovada relevância na área de conhecimento, livros, capítulos de livros, partituras, obras artísticas e patentes concedidas, sendo no mínimo 6 (seis) publicações após a Livre-Docência (UNESP, 2009, p. 1).

Outros fatores também são obrigatórios, como coordenação de projetos de pesquisa e extensão²¹, com financiamento e avaliação externas a universidade, assim como coordenação de projetos em Núcleo de Ensino ou Programa de Educação Tutorial – PET (UNESP, 2009).

No que concerne à participação na gestão da universidade, o requerente ao cargo de Professor Titular pode utilizar sua experiência em processos de gestão enquanto componente eletivo para o atendimento dos requisitos necessários para se tornar Professor Titular.

Os requisitos eletivos dizem respeito à participação e articulação dos processos de gestão da Unesp, a partir da atuação em conselhos²² e coordenação de programas de graduação e pós-graduação *lato*²³ e *stricto sensu*²⁴.

Com relação à legislação atinente ao cargo de Reitor, não existe nenhuma especificação quanto a necessidade de se possuir ou não experiências e/ou competências gerenciais.

Para aqueles que se candidatam ao cargo de Reitor, independentemente de sua trajetória em áreas administrativas, a Universidade confere como competência fundamental para o cargo o conhecimento especializado do docente, enquanto Professor e Pesquisador. Os conhecimentos técnicos sobre administração não são condicionantes para o provimento do cargo, já que a participação do docente em cargos de gestão não é item obrigatório para que este se torne Professor Titular.

²¹ De acordo com a resolução Nº 49, Art. 2º inciso IV - ter coordenado, pelo menos, 3 (três) projetos de pesquisa ou de extensão com financiamento e avaliação externos à Universidade, dentre os quais um obrigatoriamente de pesquisa, sendo pelo menos 1 (um) após a Livre-Docência; (UNESP, 2009).

²² De acordo com a resolução Nº 49 da Unesp Art. 2º, VIII – “ter participado, como membro titular, pelo menos, de 4 (quatro) diferentes órgãos colegiados de Universidade, por no mínimo 6 (seis) mandatos;” (UNESP, 2009).

²³ De acordo com a resolução Nº 49 da Unesp Art. 2º, inciso X – “ter coordenado programa de pós-graduação *lato sensu* (especialização) ou supervisionado residência;” (UNESP, 2009).

²⁴ De acordo com a resolução Nº49 da Unesp Art. 2º, inciso XVI o Professor Titular deverá “ter coordenado Curso de Graduação e/ou de Pós-Graduação *stricto sensu*;” (UNESP, 2009).

O cargo de Reitor vem acompanhado de uma grande responsabilidade na administração dos recursos públicos, conforme estabelece o Art. 55 do Regimento Geral (UNESP, 1977, p. 12), “[...]o controle administrativo, financeiro e de resultados das autarquias vinculadas ou associadas será exercida pela Reitoria [...]”. Os recursos destinados à universidade passam por processos de auditoria e transparência de contas. A universidade disponibiliza em seu site institucional uma seção reservada a transparência da universidade, que engloba a administração e apresenta as despesas, os balanços orçamentários, a avaliação acadêmico-administrativa, assim como o relatório de gestão, de licitações e pagamento de fornecedores.

A Unesp e por consequência a Reitoria, devem obedecer à Lei de Acesso à Informação, instituída por meio da Portaria Unesp - 257, que regula o acesso aos dados da universidade. Nos termos do Art. 2º “cabe à Comissão de Avaliação de Documentos e Acesso – CADA, orientar a gestão transparente dos documentos, dados e informações da Unesp, vindo a assegurar o amplo acesso e divulgação (...)” (UNESP, 2019, p. 129).

O Art. 3º da Portaria estabelece que as disposições e procedimentos: “são destinados a garantir o direito fundamental a informações, produzidas e acumuladas pela Unesp e por ela custodiadas, observando-se para tanto o preceito de que a publicidade e a transparência das informações é a regra e o sigilo a exceção” (UNESP, 2019, p. 129).

Nesse caso, a competência do Reitor encontra-se expressa no Art. 24 do Regimento Geral da Unesp (1977), asseverando o dever do Reitor em “enviar as autoridades competentes, anualmente, o relatório das atividades da Universidade;”. E subsequentes do Regimento Geral da Unesp, conforme apresentado no Art. 4º da Portaria 257 da Unesp (2019, p. 129):

Artigo 4º - A Unesp promoverá, independentemente de requerimentos, a divulgação de documentos, dados e informações de interesse público, coletivo ou geral, em seu sítio na internet, relativamente a:

- I. registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;
- II. registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;
- III. registros de receitas e despesas;
- IV. informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V. relatórios, estudos e pesquisas; VI. dados gerais para o acompanhamento da execução orçamentária, de programas, ações, projetos e obras; VII. respostas a perguntas mais frequentes da sociedade (UNESP, 2019, p. 129).

Tais mecanismos também encontram amparo no Plano de Desenvolvimento da Educação²⁵, e versam sobre a autonomia de gestão das universidades públicas, assegurando que “na gestão do recurso público: os recursos serão distribuídos conforme indicadores de desempenho e qualidade” (BRASIL, 2006, p.21).

Esse mecanismo de aferição de desempenho e qualidade, formulados por órgãos governamentais²⁶ nacionais e internacionais, tem como base, o uso dados estatísticos sobre qualidade e interpelam uma relação assimétrica entre: qualidade quantitativa e as políticas públicas educacionais. Por consequência, os índices de desempenho influenciam na contabilidade da universidade, onde se vê uma constante demanda por redução de custos e principalmente, alocação de recursos em áreas ditas “rentáveis”²⁷, sem considerar a função social precípua da universidade.

Ante o exposto, compreende-se que o Reitor, enquanto administrador da mais alta hierarquia universitária, possui responsabilidade administrativa sobre o orçamento e sua atuação enquanto Gestor Público. Este processo de análise e prestação de contas da gestão pública é comumente difundido como “accountability”, anglofonismo esse, que não possui tradução direta para a língua portuguesa, mas que pode ser compreendido como responsabilização ou responsabilidade administrativa da gerência.

A accountability tem sido um tema central na teoria democrática contemporânea. É um conceito próprio a uma teoria política dos Estados liberais, pois pressupõe uma diferenciação entre o público e o privado. O pressuposto é o de que uma ordem política democrática se consolida e legitima mediante a responsabilização dos agentes públicos diante dos cidadãos, tendo em vista uma relação entre governantes e governados balizada no exercício da autoridade por parte dos segundos (FILGUEIRAS, 2011, p. 67).

²⁵ Projeto de Lei Nº 7200 de 2006 (BRASIL, 2006, p.21).

²⁶ Segundo Villani e Oliveira (2018), “as agências que desenvolvem e implementam mais este tipo de avaliação são a Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) e OCDE”.

Portanto, a responsabilidade institucional e objetiva dos dirigentes são objeto de atenção constante, já que esses podem ser penalmente comprometidos caso incorram em improbidade administrativa. “As exigências do século XXI impõe a revisão do exercício da autonomia pelas instituições em razão da internacionalização do ensino superior, das exigências de aprimoramento da gestão e de *accountability* no setor público” (RANIERI, 2018, p.946).

A responsabilização de gestores públicos é prerrogativa também presente na Constituição do Estado de São Paulo na Seção III, que permite a assembleia legislativa, com base no inciso XIV e XVI, a possibilidade de convocar e requisitar que Reitores de Universidades Públicas Estaduais prestem esclarecimentos a respeito de sua gestão e, “sobre assunto relacionado com sua pasta ou instituição, importando crime de responsabilidade não só a recusa ou o não atendimento, no prazo de trinta dias, bem como o fornecimento de informações falsas” (SÃO PAULO, 1989).

Embora a responsabilização administrativa ou *accountability* tenha um papel importante na transparência e acompanhamento da Administração Pública, com inegável legitimidade, o que se observado nos últimos anos, é o uso político desses instrumentos como forma de difamar os administradores das universidades públicas e deslegitimar sua função social.

No caso das universidades públicas do Estado de São Paulo, esse fato pode ser evidenciado, em especial, a partir da instituição da Comissão Parlamentar de Inquérito - CPI²⁸, constituída com a finalidade de investigar irregularidades na gestão das universidades públicas no estado, em especial, quanto a utilização do repasse de verbas públicas.

Os trabalhos da “CPI das Universidades” estenderam-se por seis meses em um contexto nacional de grande hostilidade contra o ensino superior público. Para além dos cortes de verbas promovidos pelo governo Bolsonaro, que afetaram sobretudo as instituições federais, o que se viu nas redes sociais foi uma verdadeira campanha difamatória fomentada por notícias falsas e comentários preconceituosos sobre o cotidiano nas universidades públicas brasileiras —disseminados, inclusive, pelo próprio ministro da Educação (KNOBEL, VALENTINI e AGOPYAN, 2020, p. 5).

²⁸ CPI instaurada no ano de 2019 pela Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo – ALESP - Comissão Parlamentar de Inquérito criada pelo Ato 32/2019, do Presidente da Assembleia, mediante Requerimento nº 284/2019, com a finalidade de investigar irregularidades na gestão das universidades públicas no Estado, em especial quanto à utilização do repasse de verbas públicas.

Essa instrumentalização política de mecanismos jurídicos, que utiliza do direito, como forma de combate a um oponente ou inimigo, tem sido usualmente conhecida pelo termo *lawfare*.

Usualmente, no entanto, o *lawfare* possui conotação negativa, referindo-se ao uso abusivo ou ilegítimo da lei ou de procedimentos legais como artifício para prejudicar um inimigo. Assim, em um paralelo com guerras tradicionais, o direito funciona como arma, os tribunais como campos de batalha e a mídia como propaganda. A finalidade se mantém: a destruição do inimigo (MATOS, 2019, p. 228).

Nesse modelo de combate, a opinião pública possui papel fundamental para a derrota do inimigo, conforme exposto por Matos (2019, p. 232), “o uso do direito não é suficiente para a derrota do inimigo, sendo preciso utilizar da opinião pública para materializar seus objetivos perante a sociedade, e como consequência, na seara judicial”.

No caso das universidades estaduais paulistas e seus Reitores, apesar do cenário desfavorável e à tensão causada pela situação, Knobel, Valentini e Agopyan (2020) apontam que o que ficou verificado na relatoria da CPI, foi o bom trabalho das universidades e a competência institucional das universidades do Estado de São Paulo. E apesar do uso de *lawfare* por parte da classe política, os três Reitores neste momento apontam para uma necessidade ainda maior de transparência, e que é preciso ter uma interlocução clara e transparente com a sociedade, pois a universidade é centro de produção de conhecimento e formação de profissionais de alto nível. Evidencia-se, portanto, que tanto as universidades estaduais paulistas, quanto as universidades federais são fundamentais para o Brasil avançar no desenvolvimento sustentável e na justiça social.

Nesses tempos difíceis em que vivemos, clareza e transparência na interlocução com a classe política e com a sociedade —que é, em última instância, quem financia as universidades públicas por meio do pagamento de impostos— são estratégias valiosas para combater as forças do atraso e do obscurantismo em sua cruzada contra aquilo que está no cerne de instituições públicas como as estaduais paulistas: o pensamento crítico, a

liberdade de cátedra e de pesquisa, a valorização da diversidade e o respeito às diferenças (KNOBEL, VALENTINI e AGOPYAN, 2020, p. 5).

6.1 Apresentação dos sujeitos de pesquisa: trajetória e formação

Ao longo de sua história, que se iniciou em 1976 até o presente momento, a Universidade Estadual Paulista – Unesp contou com onze Reitores em sua administração. A seguir, serão apresentadas as trajetórias profissional e acadêmica de todos os ex-Reitores que possuem seus currículos cadastrados e disponibilizados pela Plataforma Lattes. Conforme em consulta à base de currículos, utilizando o nome dos onze Reitores, oito possuem currículos cadastrados no site e selecionados para apresentação de suas trajetórias profissionais e acadêmicas.

Para a fase de entrevistas, foram selecionados como possíveis participantes seis ex-reitores, a participação na pesquisa por meio de entrevistas tem como delimitação somente os Reitores eleitos a partir de consulta à comunidade acadêmica, fato que se iniciou em 1989, com a promulgação da Lei de Autonomia Universitária.

As informações que serão apresentadas a seguir foram extraídas dos currículos disponibilizados na Plataforma Lattes²⁹. A plataforma é referência nacional no registro da vida pregressa e atual de estudantes e pesquisadores, e a escolha pela plataforma se deu, portanto, “por sua riqueza de informações e sua crescente confiabilidade e abrangência, e se tornou elemento indispensável e compulsório à análise de mérito e competência de pleitos de financiamentos na área de ciência e tecnologia” (CNPQ, 2021, p. online).

Os Reitores selecionados para a pesquisa representam a elite acadêmica nacional, pois são docentes e pesquisadores de referência em seu campo de estudo e tiveram vasta trajetória em instituições de ensino superior públicas, somando décadas de vida acadêmica atuando, na docência, pesquisa, extensão e gestão destas instituições.

²⁹ “A Plataforma Lattes representa a experiência do CNPq na integração de bases de dados de Currículos, de Grupos de pesquisa e de Instituições em um único Sistema de Informações. Sua dimensão atual se estende não só às ações de planejamento, gestão e operacionalização do fomento do CNPq, mas também de outras agências de fomento federais e estaduais, das fundações estaduais de apoio à ciência e tecnologia, das instituições de ensino superior e dos institutos de pesquisa. Além disso, se tornou estratégica não só para as atividades de planejamento e gestão, mas também para a formulação das políticas do Ministério de Ciência e Tecnologia e de outros órgãos governamentais da área de ciência, tecnologia e inovação” (CNPQ, 2021, p. online).

Em sua trajetória enquanto jovens estudantes, todos os Reitores realizaram sua graduação em universidades públicas, e na última década de gestores da Unesp, os Reitores eleitos foram egressos da própria instituição. A área de formação dos Reitores é heterogênea, os administradores da Unesp advêm das mais variadas áreas das Ciências; Exatas e da Terra, Ciências da Saúde, Ciências Biológicas, Linguística, Letras e Artes, e Ciências Humanas.

No recorte temporal escolhido para a pesquisa, a instituição já foi representada por Geólogos, Médicos, Farmacêuticos, Biólogos, Letrólogos e Engenheiros. Apesar de pertencerem as mais diversas áreas do conhecimento, todos os Reitores têm uma coisa em comum: são primeiramente, Professores e Pesquisadores, que durante sua trajetória ocuparam cargos de gestão dentro e fora da universidade. A média de atuação em anos dos indivíduos na instituição antes de ocuparem o cargo de Reitor é de vinte e três anos, ou seja, todos os indivíduos que ocuparam o cargo possuem décadas de experiência e conhecimento institucional.

Pela própria natureza do cargo de Reitor, cuja legislação exige que esse cargo seja ocupado por um Professor Titular. Todos os indivíduos pesquisados são pós-graduados em nível de livre docência, e todos obtiveram a titulação de livre docente pela própria Unesp. Muitos destes indivíduos possuem alto nível de internacionalização em suas áreas de formação e realizaram etapas de seus programas de doutorado (modalidade sanduíche) e pós-doutorado (cursado integralmente no exterior), em instituições mundialmente renomadas como o Massachusetts Institute of Technology – MIT, a Harvard University, Cambridge University, Ghent University e Northwestern University.

A média de produção acadêmica, antes de se tornarem Reitores é expressiva, para fins de elucidação, foram somente selecionados a autoria e coautoria de artigos acadêmicos, não considerando produções como livros e apresentação de trabalhos em eventos científicos. Mesmo assim, os Reitores tiveram uma produção média de 16 artigos enquanto autores primários e 49 artigos enquanto autores secundários. Um volume de produção acadêmica expressivo, levando-se em conta que, além de pesquisadores, são docentes e participaram de atividades de gestão como Membros de Conselho, Chefes de Departamento, Diretores de Unidade, Pró-Reitores e Vice-Reitores.

Com relação à experiência em cargos de gestão, o que se percebe é que desde o início de suas carreiras, há um interesse comum em participar do conselho

universitário, de outros conselhos e órgãos administrativos das respectivas unidades a que são vinculados como docentes e pesquisadores.

Todos os Reitores selecionados para esta pesquisa iniciaram suas experiências em órgãos administrativos, enquanto membros e coordenadores de conselhos de departamento de suas unidades ou como coordenadores de cursos de Graduação e Pós-Graduação. Segundo o Regimento Geral da Unesp (1977), os Conselhos de Departamento são responsáveis pelos aspectos gerenciais das unidades departamentais de cada instituto, e têm a incumbência de organizar os planos de trabalho do departamento, adotar medidas de ordem didática, científica e administrativa, propor admissão e afastamento de docentes e servidores técnico-administrativos, além de inúmeras outras atividades correlatas aos aspectos organizacionais, didáticos e administrativos concernentes às próprias necessidades do departamento.

Após adquirirem experiência enquanto membros e coordenadores de conselhos, os indivíduos pesquisados ocuparam cargos de chefia ou vice chefia dos departamentos do qual faziam parte. Os cargos de Chefia de Departamento também integram a bagagem profissional desses gestores. Atrrelados às responsabilidades institucionais dos cargos aos quais estão vinculados, os Chefes de Departamento articulam diversas necessidades que são tanto educacionais e didáticas, da própria organização pedagógica dos cursos de graduação e pós-graduação, como também aspectos gerenciais e políticos. Segundo artigo publicado pela Assessoria de Comunicação e Imprensa da Unesp (2013, p. online):

Os chefes de departamento têm uma importância política e estratégica fundamental no desenho organizacional da Unesp, ressaltou a vice-reitora Marilza. Por exemplo, eles têm sua representação garantida nas Congregações das Unidades Universitárias, que encaminham pautas para os órgãos colegiados centrais (UNESP, 2013, p. online).

As Congregações das Unidades são outro exemplo de órgão deliberativo que os pesquisados que ocuparam o cargo de Reitor tiveram grande atuação. Segundo o Art. 39 do Estatuto de Unesp (1989, p. 18) a Congregação tem caráter “normativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão universitária e administração” e conta com o Diretor como seu presidente nato.

Em sua maioria, os indivíduos selecionados passaram pelo cargo de vice-diretor, ou diretor de alguma unidade, ou instituto da Unesp. Segundo o Art. 46 (UNESP, 1989), o Diretor e Vice-Diretor são escolhidos por meio de consulta à comunidade universitária e ambos devem ser professores da Unesp e possuírem no mínimo o título de doutor. As competências do Diretor de unidade são apresentadas no Art. 48 do Estatuto da Unesp (1989, p.23), que tem responsabilidade de “administrar e representar a Unidade;” além de zelar pela execução do Estatuto da Universidade, o Regimento Geral e o Regimento da Unidade.

A Pró Reitoria também é uma das “etapas” organizacionais que esses indivíduos fizeram parte, à medida que estes ascendem na escala organizacional, suas atribuições e os reflexos de sua participação na gestão da universidade são amplificados. Para se tornar um Pró-Reitor, assim como para o cargo de Reitor, o proponente deve ser um Professor Titular, e na ausência ou afastamento do Reitor e Vice-Reitor, segundo o Art. 31 do Estatuto da Unesp (1989, p. 16), “nos impedimentos temporários do Reitor e Vice-Reitor, a Reitoria será exercida por um dos Pró-Reitores, segundo ordem de substituição estabelecida pelo CO”.

Ao menos dois indivíduos selecionados para pesquisa ocuparam o cargo de Vice-Reitor. O Vice-Reitor é hierarquicamente a autoridade imediatamente subordinada ao cargo do Reitor, embora tenha competências próprias e distintas, ele também obedece às mesmas regras de nomeação pelo governador e eleição através de consulta à comunidade. Segundo o Art. 35 do Estatuto da Unesp (1989, p. 17), “Ao Vice-Reitor compete exercer as atribuições definidas neste Estatuto e no Regimento Geral, bem como as que lhe forem delegadas pelo Reitor”. Este ocupará a Reitoria em caso de ausência do Reitor. O Vice-Reitor é presidente nato do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária.

A partir de agora, serão apresentados os Reitores selecionados para a apresentação a partir de sua formação acadêmica, sua trajetória enquanto pesquisador e sua experiência em órgãos e cargos de gestão.

A trajetória acadêmica e profissional do Professor Dr. Júlio Cesar Durigan será apresentada, em sua memória, pois compreende-se sua importância para a Universidade Estadual Paulista – Unesp, mesmo que infelizmente não possa participar da pesquisa.

O Professor Sandro Roberto Valentini possui formação na área das Ciências Biológicas, no curso de Farmácia e Bioquímica ofertado pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. Obteve sua titulação de mestrado em Microbiologia e Imunologia pela Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP e realizou doutorado em Bioquímica na modalidade sanduíche na Universidade de São Paulo – USP e no Massachusetts Institute of Technology – MIT.

O Professor realizou seu curso de pós-doutorado na Harvard University na área de Genética, subárea Genética Molecular e Microorganismos e na área de de Microbiologia, subárea Biologia e Fisiologia dos Microorganismos. Em 1999 se tornou livre docente pela Universidade Estadual Paulista, universidade que no futuro iria se tornar Reitor. Essas informações estão dispostas abaixo na Tabela 4 de Formação Acadêmica.

Tabela 5 - Formação Acadêmica - Sandro Roberto Valentini

Grande Área do Conhecimento	Ciências Biológicas
Graduação	Farmácia-Bioquímica
Instituição Graduação	Universidade Estadual Paulista - UNESP
Mestrado	Microbiologia e Imunologia
Instituição Mestrado	Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
Doutorado	Bioquímica
Instituição Doutorado	Universidade de São Paulo – USP
	Massachusetts Institute of Technology - MIT
Pós Doutorado - Instituição	Harvard University
Livre Docência	Universidade Estadual Paulista - UNESP

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

A produção do Reitor até o momento de sua eleição para o cargo é expressiva, conforme a Tabela 5 o docente publicou ao todo setenta e sete artigos, sendo nove como autor principal e sessenta e oito como autor secundário.

Tabela 6 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Sandro Roberto Valentini

Número de Artigos como Autor Principal	9
Número de Artigos como Autor Secundário	68

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Para a apresentação sobre sua trajetória profissional, foram selecionadas as experiências profissionais em Gestão da Universidade que fossem mais relevantes para os fins da pesquisa, as informações listadas na Tabela 6 não representam a totalidade dos cargos, comissões e conselhos que o Reitor ocupou. Sua participação nesses espaços é extensa, de modo que a sua apresentação integral seria inviável e fugiria ao propósito desta seção.

Sua participação em quadros de gestão da universidade começou com sua atuação como membro ou suplente de órgãos colegiados e conselhos de departamento. Os primeiros contatos com esses aparatos de gestão, foi enquanto membro suplente e titular do Conselho de Departamento de Ciências Biológicas da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Araraquara – FCF. Também integrou como membro da Congregação da mesma faculdade.

Tornou-se vice-chefe do Departamento de Ciência Biológicas da FCF em 1996, sua primeira atuação em cargo de chefia na Unesp. No mesmo ano tornou-se Presidente da comissão Permanente de Pesquisa da mesma faculdade. Ao longo dos anos, esses cargos foram ocupados intermitentemente pelo Professor.

Em 2005 o Reitor assume diversas atribuições institucionais como coordenador do escritório de Relações Internacionais, Vice-presidência da Comissão local de pós-graduação, Presidência da Comissão de Gerenciamento do Programa de Desenvolvimento Científico, Presidente da Comissão Permanente de Extensão Universitária e Vice-Diretor da Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Araraquara.

No ano de 2009 preside a Comissão Permanente de Administração da universidade e se torna Diretor de Unidade Universitária. O Reitor foi durante 12 anos, Presidente do Grupo de Avaliação Local GRAL da FCF e antes de assumir como Reitor, atuou como Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Biociências e Biotecnologia Aplicadas à Farmácia. Estes dados estão expostos na Tabela 6 abaixo.

Tabela 7 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como Reitor) - Sandro Roberto Valentini

Instituição	Cargo	Data
Unesp	Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Biociências e Biotecnologia Aplicadas à Farmácia.	2013 - 2017
	Presidente do Grupo de Avaliação Local GRAL da FCF-UNESP.	2001 - 2013

Coordenador do Conselho Provisório do Curso de Graduação em Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia.	2013
Diretor de Unidade.	2009 - 2013
Presidente da Comissão Permanente de Administração.	2009 - 2013
Vice-Diretor - Direção e administração, Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Araraquara, Departamento de Ciências Biológicas.	2005 - 2009
Presidente da Comissão Permanente de Extensão Universitária.	2005 - 2009
Presidente da Comissão de Gerenciamento do Programa de Desenvolvimento Científico da FCF-UNESP.	2005 - 2009
Vice-Presidente da Comissão Local de Pós-Graduação.	2005 - 2009
Coordenador do Escritório de Relações Internacionais da FCF-UNESP.	2005 - 2007

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Deste compilado de informações, é possível observar que o Reitor possui uma vasta carreira no campo da pesquisa, docência e gestão. Assim, tem demonstrado dedicação tanto em seu trabalho, bem como em sua formação acadêmica e intelectual ao longo de sua vida.

Julio Cezar Durigan

O Professor Júlio Cezar Durigan possui toda sua trajetória acadêmica no interior da Universidade Estadual Paulista – Unesp, dentre todos os selecionados para apresentação da trajetória acadêmica e profissional, o Professor Durigan teve seu ingresso na Unesp para a graduação em Engenharia Agrônoma.

Sua dissertação de Mestrado foi realizada no Programa de Agronomia da Faculdade de Ciências Agrárias de Jaboticabal – FCAV, com as temáticas de Produção Vegetal e Solos e sua tese de Doutorado foi defendida na Universidade de São Paulo – USP com temática sobre Solos e Nutrição de Plantas.

Tabela 8 - Formação Acadêmica - Julio Cezar Durigan

Grande Área do Conhecimento	Ciências Exatas e da Terra
Graduação	Engenharia Agrônoma
Instituição	Universidade Estadual Paulista - UNESP
Mestrado	Agronomia - Produção Vegetal
Instituição	Universidade Estadual Paulista - UNESP
Doutorado	Agronomia - Solos e Nutrição de Plantas
Instituição	Universidade de São Paulo - USP
Pós Doutorado - Instituição	Não Informado

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

A produção científica do Professor antes de se tornar Reitor é expressiva, segundo a Tabela 18, foi autor principal em 30 artigos e autor secundário em 49 artigos, totalizando 79 publicados, antes de se tornar Reitor.

Tabela 9 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Julio Cezar Durigan

Número de Artigos como Autor Principal	30
Número de Artigos como Autor Secundário	49

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

De acordo com seu currículo cadastrado na Plataforma Lattes, o Professor iniciou sua trajetória em cargos de gestão ao se tornar Diretor da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias. Embora a participação em Conselhos não tenha sido sua primeira experiência em cargos de gestão, o Reitor participou como membro de colegiados centrais e se tornou Presidente do Conselho de Administração e Desenvolvimento – CADE da Unesp no cargo de Pró-Reitor.

Assumiu em 2019 a Vice-Reitoria da Universidade juntamente com o Reitor Professor Herman Voorwald, quando se tornou vice-reitor no exercício da Reitoria em substituição ao Professor Herman Voorwald que havia sido convidado ao cargo de Secretário de Educação.

Tabela 10 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Julio Cezar Durigan

Instituição	Cargo	Data
Unesp	Reitor da Universidade a partir de 1º de janeiro de 2011, em substituição a Prof. Dr. Herman Jacobus Cornelis Voorwald, sendo convidado como Secretário da Educação.	2011 - 2012
	Vice-reitor da Universidade.	2009 - 2011
	Pró-reitor da Universidade.	2005 - 2009
	Presidente do CADE (Conselho de Administração e Desenvolvimento).	2005 - 2009
	Membro Suplente do Órgão dos Colegiados Centrais.	1999 - 2001
	Membro Suplente do Conselho do Departamento de Fitossanidade.	1999 - 2001
	Diretor da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.	1995 - 1999

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Herman Jacobus Cornelius Voorwald

O Professor Herman Voorwald tem formação na área das Ciências Exatas em Engenharia Mecânica, sua graduação foi realizada na Universidade Estadual Paulista – Unesp. Obteve sua titulação de mestrado pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA, na área de Engenharia Mecânica dos materiais, que versa sobre a resistência e fadiga dos aços. Formou-se doutor pela Universidade Estadual de Campinas – Unicamp também em Engenharia Mecânica voltada para o estudo sobre a fadiga do alumínio de alta resistência de uso aeronáutico.

Realizou seu Pós-Doutorado no Laboratório Soete da Universidade de Ghent na Bélgica, um dos mais renomados institutos de Engenharia Mecânica do mundo. Sua Livre Docência foi realizada na Universidade Estadual Paulista – Unesp.

Tabela 11 - Formação Acadêmica - Herman Jacobus Cornelius Voorwald

Grande Área do Conhecimento	Ciências Exatas
Graduação	Engenharia Mecânica
Instituição	Universidade Estadual Paulista - Unesp
Mestrado	Engenharia Mecânica
Instituição	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
Doutorado	Engenharia Mecânica
Instituição	Universidade Estadual de Campinas - Unicamp
Pós Doutorado - Instituição	Soete Laboratory – Ghent University
Livre Docência	Universidade Estadual de São Paulo - Unesp

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

A produção do Reitor até o momento de sua eleição para o cargo, é de 10 artigos como autor principal e 41 artigos como autor secundário, conforme a Tabela 8. Ao todo o Professor produziu 51 artigos antes de se tornar Reitor.

Tabela 12 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Herman Jacobus Cornelius Voorwald

Número de Artigos como Autor Principal	10
Número de Artigos como Autor Secundário	41

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Sua trajetória profissional também é marcada por uma ascendência organizacional, tendo início em cargos de chefia de seu departamento de vinculação enquanto docente. Em seu currículo na Plataforma Lattes, não estão expostas

informações sobre sua participação enquanto membro de conselhos ou congregações, algo comum a todos que iniciam sua trajetória em órgãos de gestão na universidade.

A partir dos dados cadastrados em seu currículo na plataforma, a primeira experiência em cargos de gestão do Reitor foi enquanto Coordenador da Pós-Graduação e como Coordenador de Curso de Especialização na área de Engenharia da Segurança do Trabalho.

Em 1992 assume a Direção da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá e em 1993 se torna Presidente da Comissão de Estruturas Administrativas e Funções Autárquicas do Conselho de Administração e Desenvolvimento – CADE. Antes de se tornar Reitor, foi Vice-Reitor da Unesp, no período de 2005 a 2008.

Tabela 13 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como Reitor) - Herman Jacobus Cornelius Voorwald

Instituição	Cargo	Data
Unesp	Vice-reitor.	2005 - 2008
	Assessor Chefe - Direção e administração, Reitoria, Assessoria de Planejamento e Orçamento.	2005 - 2008
	Presidente da Comissão de Estruturas Administrativas e Funções Autárquicas do CADE.	1993 - 1996
	Direção e administração, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, Departamento de Materiais e Tecnologia.	1992 - 1996
	Coordenador do I e II Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho.	1990 - 1992
	Coordenador da Pós-graduação - Área de concentração de projetos e Materiais.	1990 - 1991

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

O Professor Herman Voorwald se ausentou da Reitoria da Unesp no ano de 2011, se tornando Secretário da Educação do Estado de São Paulo.

Marcos Macari

A formação acadêmica do Professor Marcos Macari teve início na Universidade de São Paulo com graduação em Ciências Biológicas na Modalidade Médica. Realizou Mestrado e Doutorado na mesma universidade no programa de Ciências, com as temáticas de Fisiologia Geral e Fisiologia Humana respectivamente.

O Professor realizou seu pós-doutorado na Cambridge University no Reino Unido, uma das mais renomadas instituições de ensino e obteve seu título de Professor Livre Docente pela Universidade Estadual Paulista – UNESP.

Tabela 14 - Formação Acadêmica - Marcos Macari

Grande Área do Conhecimento	Ciências Biológicas
Graduação	Ciências Biológicas Modalidade Médica
Instituição	Universidade de São Paulo - USP
Mestrado	Ciências (Fisiologia Geral)
Instituição	Universidade de São Paulo - USP
Doutorado	Ciências (Fisiologia Humana)
Instituição	Universidade de São Paulo - USP
Pós Doutorado - Instituição	Cambridge University, Reino Unido
Livre Docência	Universidade Estadual Paulista - UNESP

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

A produção científica do Professor antes de se tornar Reitor também é expressiva, segundo a Tabela 21, foi autor principal em 36 artigos e autor secundário em 108 artigos, totalizando 144 artigos publicados, antes de se tornar Reitor.

Tabela 15 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Marcos Macari

Número de Artigos como Autor Principal	36
Número de Artigos como Autor Secundário	108

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

O Professor iniciou sua vida em cargos de gestão acadêmica ocupando a chefia do Departamento de Morfologia e Fisiologia Animal da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal. Participou como membro do Conselho de Administração e Desenvolvimento – CADE e também como membro da Câmara Central de Pós-Graduação – CCPG.

Tabela 16 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Marcos Macari

Instituição	Cargo	Data
Unesp	Coordenador de Programa.	1999 - Atual
	Membro de Colegiado Superior – CCPG	1993 - 1995
	Coordenador de Programa.	1992 - 1995

Membro de Colegiado Superior - CADE	1990 - 1991
Chefe de Departamento.	1984 - 1986

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

José Carlos Souza Trindade

José Carlos Trindade deu início à sua história acadêmica em 1956 quando iniciou sua graduação em medicina pela Universidade de São Paulo – USP, formando-se em 1961. Obteve o título de especialista em Cirurgia três anos depois pela mesma universidade. Este ex-reitor recebeu o título de Doutor no ano de 1970, pela Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas de Botucatu, com a tese “Os Métodos da Fluoresceína e da Massa de Schlesinger no estudo experimental de ligaduras arteriais do Rim”. Como título máximo, obteve sua Livre Docência pela Universidade Estadual Paulista no ano de 1979.

Tabela 17 - Formação Acadêmica - José Carlos Souza Trindade

Grande Área do Conhecimento	Ciências da Saúde
Graduação	Medicina
Instituição	Universidade de São Paulo - USP
Mestrado	Não Informado
Instituição	Não Informado
Doutorado	Ciências
Instituição	Universidade Estadual Paulista - UNESP
Pós Doutorado - Instituição	Não Informado
Livre Docência	Universidade Estadual Paulista - UNESP

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

O volume de artigos que este ex-reitor produziu anterior a sua ocupação no cargo de Reitor é expressiva, tendo este publicado 33 artigos como autor principal, somando mais 57 artigos enquanto autor secundário.

Tabela 18 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - José Carlos Souza Trindade

Número de Artigos como Autor Principal	33
Número de Artigos como Autor Secundário	57

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

A experiência deste gestor em cargos de comando na organização universitária expressa-se por sua passagem pela Pró-Reitoria, ocupando o cargo de Pró-Reitor de Administração e Pró-Reitor de Administração de Recursos Humanos, no período de 1995 a 1997. Passou pela Presidência do Conselho de Departamento de Urologia da Faculdade de Medicina de Botucatu; pela Presidência da Congregação da Faculdade de Medicina; e por fim também foi Presidente do grupo administrativo do “câmpus” de Botucatu. José Carlos Trindade também cumpriu as funções de Diretor da Faculdade de Medicina; Diretor da Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas de Botucatu e Diretor do Hospital das Clínicas da Faculdade de Ciências Médicas de Botucatu. Por fim, Trindade também foi Chefe do Departamento de Cirurgia e Chefe de Centro Cirúrgico da Faculdade de Ciências Médicas de Botucatu.

Tabela 19 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - José Carlos Souza Trindade

Instituição	Cargo	Data
Unesp	Pró-Reitor de Administração de Recursos Humanos	1995 - 1997
	Pró-Reitor de Administração	1995 - 1997
	Presidente do Conselho de Departamento de Urologia da Faculdade de Medicina de Botucatu	1981 - 1983
	Presidente da Congregação da Faculdade de Medicina	1977 - 1980
	Diretor da Faculdade de Medicina	1977 - 1980
	Presidente do Grupo Administrativo do "câmpus" de Botucatu	1977 - 1979
	Diretor da Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas de Botucatu	1976 - 1977
	Chefe do Departamento de Cirurgia	1975 - 1976
	Diretor do Hospital das Clínicas da Faculdade de Ciências Médicas de Botucatu	1972 - 1973
	Chefe de Centro Cirúrgico da Faculdade de Ciências Médicas de Botucatu	1968 - 1972

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Antônio Manuel dos Santos Silva

Antônio Manuel dos Santos Silva obteve sua graduação em Letras no ano de 1965, pela Universidade Federal do Paraná. Recebeu o título de Doutor em 1972 pela Universidade Estadual Paulista, nas áreas da Linguística, Letras e Artes. Este ex-reitor tornou-se Livre Docente também pela Universidade Estadual Paulista no ano de 1979.

Tabela 20 - Formação Acadêmica - Antônio Manuel dos Santos Silva

Grande Área do Conhecimento	Letras e Artes
Graduação	Letras
Instituição	Universidade Federal do Paraná – UFPR
Mestrado	Não Informado
Instituição	Não Informado
Doutorado	Letras
Instituição	Universidade Estadual Paulista – UNESP
Pós Doutorado - Instituição	Não Informado
Livre Docência	Universidade Estadual Paulista – UNESP

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

A produção científica realizada por Antônio Manuel dos Santos Silva antes de assumir como Reitor da Unesp, corresponde ao total de 12 artigos como autor principal, não tendo publicado nenhum artigo como autor secundário até o momento de tornar-se Reitor.

Tabela 21 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Antônio Manuel dos Santos Silva

Número de Artigos como Autor Principal	12
Número de Artigos como Autor Secundário	0

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Quanto a sua experiência profissional em cargos de gestão na universidade, Antonio Manuel dos Santos Silva antes de ser Reitor foi também Vice-Reitor e Pró-Reitor de Pós Graduação e pesquisa. Além disso, ocupou a Presidência do CEPE e foi Presidente da Câmara Central de Pós-Graduação e Pesquisa. Com um currículo vasto, passou pela Vice Presidência do Conselho de Ensino, Pesquisas e Extensão Comunitária, foi Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Letras – IBILCE e Coordenador de Curso. Atuou também como chefe de Departamento.

O Professor teve como experiência fora da Unesp a permanência no cargo de Vice-Reitor da Universidade Iberoamericana de Postgrado na Espanha.

Tabela 22 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Antônio Manuel dos Santos Silva

Instituição	Cargo	Data
Unesp	Vice-reitor	1993-1997

Presidente do CEPE	1992-1997
Pró-reitor de Pós-graduação e Pesquisa.	1989-1993
Vice presidente do Conselho de Ensino, Pesquisas e Extensão Comunitária	1989-1992
Presidente da Câmara Central de Pós-Graduação e Pesquisa	1985-1989
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Letras - IBILCE	1985-1989
Coordenador de Curso	1982-1985
Chefe de Departamento	1977-1981
Chefe pro-tempore de departamento	1977

Universidade Iberoamericana de Postgrado, UIP, Espanha.	Vice-Reitor	1991-1993
----------------------------------------------------------------	-------------	-----------

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Paulo Milton Barbosa Landim

O percurso acadêmico do ex-Reitor Paulo Milton Barbosa Landim é extenso, formado em Geologia pela USP, Landim fez seu doutorado em Estratigrafia pela mesma universidade. Posteriormente realizou dois Pós-Doutorados em Ciências Exatas e da Terra, um na Northwestern University e outro na University of California UCLA, ambas nos Estados Unidos. No ano de 1970 recebeu o título de Livre Docente pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Rio Claro, FFCLRC.

Tabela 23 - Formação Acadêmica - Paulo Milton Barbosa Landim

Grande Área do Conhecimento	Ciências Exatas e da Terra
Graduação	Geologia
Instituição	Universidade de São Paulo – USP
Mestrado	Não Informado
Instituição	Não Informado
Doutorado	Estratigrafia
Instituição	Universidade de São Paulo – USP
Pós Doutorado - Instituição	Northwestern University, Estados Unidos
Livre Docência	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Rio Claro

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Landim possui uma considerável produção acadêmica de artigos, tendo publicado 21 trabalhos como autor principal e 30 trabalhos como autor secundário, contabilizados até a data de sua posse como Reitor.

Tabela 24 - Produção de Artigos Científicos e Acadêmicos (Até a data de sua eleição como reitor) - Paulo Milton Barbosa Landim

Número de Artigos como Autor Principal	21
Número de Artigos como Autor Secundário	30

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

Sua experiência na área administrativa da Universidade passa por cargos como Chefe de Departamento, Coordenador de curso, Vice-Diretor de Unidade, Diretor de Unidade, tendo sido também Coordenador Geral do Convênio UNESP/DAEE/Mapa geológico 1:250.000.

Tabela 25 - Principais Experiências Profissionais em Gestão na Universidade (Até a data de sua eleição como reitor) - Paulo Milton Barbosa Landim

Instituição	Cargo	Data
Unesp	Direção	1985-1988
	Diretor de Unidade	1981-1984
	Coordenador Geral do Convênio UNESP/DAEE/Mapa geológico 1:250.000.	1982
	Vice-Diretor de Unidade.	1977-1980
Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Rio Claro	Coordenador de Curso.	1972-1976
	Chefe de Departamento.	1973-1974

Fonte: Dados organizados pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Plataforma Lattes.

6.2 O que dizem os Reitores (Resultados e Discussões)

Nessa seção, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com ex-Reitores da Universidade Estadual Paulista – UNESP. Os dados serão distribuídos, organizados e analisados utilizando como instrumento a Análise de Conteúdo.

Amparando-se no processo de sistematização da análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (1977), a organização do material ocorrerá a partir das

três fases essenciais: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação.

Como primeira tarefa para a realização da pré-análise, foi realizado uma *leitura flutuante* a fim de conhecer o material coletado a partir da entrevista com os Reitores selecionados para a pesquisa. Para Bardin (1977, p. 95) A pré-análise “é a fase de organização propriamente dita” e tem por objetivo “sistematizar as ideias iniciais”, transformando-as em um “plano de análise”.

No processo de pré-análise, após ampla leitura flutuante do material, buscou-se criar familiaridade com os conteúdos expostos pelos entrevistados, tendo como objetivo, escolher as informações que serão submetidas à análise.

Já a exploração do material diz respeito a “administração sistemática das decisões tomadas”, como também, “de operações de codificação, desconto ou enumeração” (BARDIN, 1977, p.101).

Este é o momento da análise em que os dados brutos são transformados, por um processo de codificação. Segundo Bardin (1977, p. 103) “tratar o material é codificá-lo”, ou seja, os dados brutos passam por um processo de transformação cuja finalidade é construir uma representação do conteúdo, e assim, permitir com que este material se apresente com maior clareza ao pesquisador que vai realizar a análise.

A codificação corresponde a uma transformação - efectuada segundo regras precisas dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 1977, p. 103).

Como passo inicial do processo de codificação, efetuou-se um recorte do material coletado para ser realizada a primeira tentativa de criar unidades comparáveis de categorização. Utilizou-se para tal finalidade, softwares de tabulação e organização de dados, transcrevendo todas as respostas coletadas, com vistas à preparação formalizada dos textos, para que posteriormente, fosse objeto de exploração, inferência e análise.

Após esse passo inicial do processo de codificação, buscou-se identificar as *unidades de registro* que pudessem ser pertinentes ao trabalho. As unidades de registro podem ser construídas a partir das palavras, ou seja, “palavras que podem

ser palavras-chave ou palavras-tema” a fim de se “estabelecerem quocientes” (BARDIN, 1977, p. 105).

Este processo foi feito utilizando a *regra da enumeração*, que tem por finalidade, calcular a frequência das palavras mais utilizadas pelos entrevistados em seus discursos. Esse processo corresponde ao pressuposto de que “a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição”.

[...] a aparição de um item de sentido ou de expressão, será tanto mais significativa em relação ao que procura atingir na descrição ou na interpretação da realidade visada- quanto mais esta frequência se repetir. A regularidade quantitativa de aparição é, portanto, aquilo que se considera como significativo. Isto supõe que todos os itens tenham o mesmo valor, o que nem sempre acontece (BARDIN, 1977, p. 109).

A unidade de registro é descrita por Bardin (1977, p. 104) como “a unidade de significação”. Sendo assim, cada unidade de significação irá corresponder a um “segmento de conteúdo”. Segundo a autora, este segmento de conteúdo terá como objetivo “a categorização e a contagem frequencial” do conteúdo.

Desta maneira, a busca por palavras-chave que auxiliassem na construção de categorias iniciais, foi realizada a partir da seleção e contagem das palavras e termos mais recorrentes nos discursos dos Reitores. Para fins de exposição, selecionou-se, portanto, 40 palavras-chave com maior frequência de aparição em seus discursos e demonstram pertinência ao tema da presente pesquisa.

Quadro 2 - Frequência de palavras mais expressas pelos Reitores em ordem decrescente

Palavras e Termos	Frequência Numérica*	Palavras e Termos	Frequência Numérica*
1 - Universidade	118	21 - Paulista	14
2 - Reitor	70	22 - Formação	14
3 - Unesp	55	23 - Desenvolvimento	14
4 - Ser	44	24 - Brasil	13
5 - Estado	37	25 - Recurso	13
6 - Gestão	32	26 - Autonomia	12
7 - Vida	31	27 - Diretor	12
8 - Importante	23	28 - USP	12
9 - Acadêmica	22	29 - Experiência	12
10 - Ensino	22	30 - Administrativa	11
11 - Pública	21	31 - Governo	11

12 - Comunidade	19	32 - Graduação	11
13 - São Paulo	19	33 - Responsabilidade	11
14 - Poder	19	34 - Decisão	11
15 - Cargo	17	35 - Docente	11
16 - Professor	17	36 - Acadêmico	10
17 - Pesquisa	17	37 - Administração	10
18 - Atividade	17	38 - Carreira	10
19 - Conselho	15	39 - Financeira	10
20 - Ciência	15	40 - Unicamp	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o quadro acima, surgem então as palavras-chave que adotam certa centralidade na confecção dos eixos temáticos e das categorias. O processo de enumeração de palavras, demonstrou uma ordem de relevância acerca dos temas mais significativos para os entrevistados e para a presente pesquisa, já que, segundo Bardin (1977), quanto mais uma palavra apreça mais significativa ela é em um determinado contexto.

As unidades de registro também podem ser construídas por temas. O tema para Bardin “é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”, portanto, nesta fase o tema deve relacionar-se com as teorias que servem de base para a pesquisa (BARDIN, 1977, p. 105).

No caso da unidade de contexto, que para Bardin (1977, p.107) pode ser classificada como uma “unidade de compreensão”, ela terá por intuito “codificar a unidade de registro”, tendo em vista entender, captar exatamente aquilo que é significativo na unidade de registro.

No presente trabalho as *unidades de contexto* surgem como um agrupamento temático acerca das *unidades de registro*, ou seja, reúne as unidades de sentido em uma *unidade de contexto*.

Para a confecção da análise temática, buscou-se por núcleos de sentido do material coletado. São estes núcleos compõe a comunicação, e a frequência de aparição destes núcleos podem ter significado relevante para o processo de análise do pesquisador. Desta maneira, buscou-se através da técnica de nuvem de palavras, encontrar núcleos de sentido a partir de critérios semânticos, sintáticos ou expressivos, onde a afinidade entre as unidades de registro, auxiliam na confecção de eixos temáticos.

Para este processo de transformação, através do recorte, agregação e enumeração, o pesquisador buscou adotar critérios de ordem semântica que devem corresponder-se com unidades formais, ou seja, “palavra e palavra tema; frase e unidade significativa” (BARDIN, 1977, p.104).

Figura 3 - Nuvem de frequência de palavras expressas pelos Reitores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já enquanto unidade de registro, o tema serve para “estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.” que estarão contidas nas respostas coletadas. Portanto, o tema atuará como uma base para a análise destes dados (BARDIN, 1977, p. 106).

Essa parte comum surge com estreita relação aos processos anteriores de criação de unidades de registro e enumeração de dados apresentados acima.

A partir da inferência dos dados codificados foi possível construir eixos temáticos e categorias que fossem pertinentes aos objetivos propostos no trabalho. Considerou-se, portanto, quatro eixos temáticos com estreita ligação entre as unidades de registro e o tema da pesquisa.

Os eixos temáticos constituíram-se tendo em vista estabelecer categorias que se diferenciam tematicamente, partindo do princípio da homogeneidade das categorias em seus respectivos eixos e da pertinência da mensagem transmitida, ou seja, se estas se relacionam aos objetivos do trabalho, e por fim, da possibilidade de inferências e da objetividade das categorias.

Sendo assim, foram criados quatro eixos temáticos que buscam analisar: a) o Perfil; b) a Gerência; c) a Organização; d) a Política.

A categorização, por sua vez “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 1977, p. 117).

As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p.117).

Devida a importância da análise de conteúdo em “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento, é a parte comum existente entre eles” (BARDIN, 1977, p. 118).

Sendo assim, foram criadas as doze categorias abaixo:

Quadro 3 - Quadro Temático e Categorias da Análise de Conteúdo

Eixo temático	Categorias
Perfil	Ser Reitor segundo os próprios Reitores
	Atributos para se tornar Reitor segundo os próprios Reitores
	Motivações para assumir o cargo de Reitor
Gerência	Aquisição das competências gerenciais
	Fontes de aprendizagem: treinamentos e consultorias na área de gestão
	O Professor e o Dirigente
Organização	O contexto organizacional: a universidade burocrática, colegiada e política

	Canais de Informação
	As reformas administrativas da universidade
Política	Administração Pública e a Gestão
	Gestão Democrática para os Reitores
	Políticas públicas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como terceira fase da análise de conteúdo, realizou-se o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação com a finalidade de identificar conteúdos manifestos e latentes contidos nas entrevistas. Contudo, os resultados serão apresentados a seguir.

6.3 Perfil

Nesta seção serão apresentados os resultados do Eixo Temático – Perfil, a partir de três categorias: “Ser Reitor segundo os próprios Reitores”; “Atributos para se tornar Reitor segundo os próprios Reitores” e “Motivações para assumir o cargo de Reitor”.

6.3.1 Ser Reitor segundo os próprios Reitores

A todos os Reitores entrevistados desta pesquisa, foi perguntado sobre o que é “Ser Reitor” em uma Universidade Pública como a UNESP. Os entrevistados apresentaram uma diversidade de respostas que giram em torno do trabalho gerencial do Reitor, de seus atributos pessoais como honestidade e responsabilidade, e apresentam um sentimento de honra ao terem ocupado o cargo de Reitor, denotando um sentimento de afetividade destes indivíduos com a instituição e com um cargo que possui alto prestígio social.

Quadro 4 - Ser Reitor em uma Universidade Pública, segundo os Reitores entrevistados

	Respostas	Frequência	
			%
Unidade	Ser um Administrador/Gestor da Universidade	8	62%

	Ser alguém de honestidade e responsabilidade	3	23%
	Uma honra	2	15%
Unidade de Registro	Ser Professor. É muito importante que o Reitor tenha sempre em mente que ele “está” Reitor, mas que é um Professor	1	5,9%
	É entender a responsabilidade pública de uma Instituição de Ensino Superior	1	5,9%
	O Reitor da Unesp pode ser considerado um “CEO” de uma Instituição	1	5,9%
	Esse Diretor Executivo tem a incumbência de dirigir a melhor e mais bem sucedida experiência de uma Universidade multi-câmpus do país	1	5,9%
	Tem que planejar, discutir e se preocupar com o valor das “ações” dessa Instituição	1	5,9%
	O cargo de reitor é uma indicação do Governador do Estado	1	5,9%
	O cargo de reitor é similar a um Secretário de Estado	1	5,9%
	O reitor tem responsabilidades jurídicas importantes	1	5,9%
	O reitor da Universidade Pública deve estar ciente das atribuições sociais da Universidade, seus princípios e seus objetivos	1	5,9%
	Ser Reitor da UNESP, como graduado por ela, foi uma honra	1	5,9%
	Para mim foi uma honra	1	5,9%
	Planejar, discutir e se preocupar com o valor das “ações” dessa Instituição	1	5,9%
	O mesmo é o líder da Universidade	1	5,9%
	Honestidade frente a condição de professor e servidor público do Estado	1	5,9%
	Um grande empreendedor acadêmico	1	5,9%
	Governar para toda Universidade	1	5,9%
Viabilizar uma gestão orçamentária e financeira	1	5,9%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com maior frequência, os Reitores entrevistados atribuíram a dimensão “Ser Reitor” à função de um Administrador/Gestor da universidade. Para os entrevistados, o “Ser Reitor” se assemelharia a um alto executivo de instituições privadas ou públicas. Conforme os respondentes, o Reitor pode ser considerado um “Empreendedor”, “Diretor Executivo” ou “CEO” de uma grande instituição privada, ou mesmo um “Secretário de Estado” da administração pública. Em todos os casos, existe a visão de que o Reitor é o líder da universidade, responsável pelo seu

desempenho e que possui um importante papel no desenvolvimento econômico e social do país. Para os reitores, a maneira de alcançar os objetivos da universidade, reside na administração e gestão da instituição de ensino superior pública.

Esse Diretor Executivo tem a incumbência de dirigir a melhor e mais bem sucedida experiência de uma Universidade multi câmpus do país. Em reuniões constantes com o seu “Board of Directors”, tem que planejar, discutir e se preocupar com o valor das “ações” dessa Instituição, o que é verificado regularmente pelo “ranking” atribuído por avaliadores externos, mas principalmente pela qualidade do “produto” que é entregue à Sociedade, ou seja, seus egressos (R2).

A figura do Reitor de uma Universidade pública é de alta relevância, pois é um pouco implícito que o mesmo é o líder da Universidade. Recai sobre o mesmo todo sucesso ou fracasso da gestão, independentemente das condições políticas e financeiras no período (R3).

As funções gerenciais típicas de um administrador estiveram presentes nas falas dos entrevistados, os processos administrativos de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar foram discursos recorrentes e que transparecem a importância do trabalho gerencial que estes indivíduos atribuem a Administração Universitária.

Contudo, os Reitores ao denotarem que “Ser Reitor” é ser um Administrador/Gestor, seus discursos não deixam de levar em consideração que as universidades são organizações complexas que possuem características próprias e específicas que em muito irão influenciar seu processo de gestão, considerando a importância social das universidades públicas, devendo alinhar o processo de gestão aos princípios e objetivos da instituição.

Em que pese toda essa complexidade o reitor da Universidade Pública deve estar ciente das atribuições sociais da Universidade, seus princípios e seus objetivos (R3).

Visão evidenciada ao considerar que não basta “ser apenas” um administrador profissional para gerir a universidade ou um acadêmico de “primeira grandeza” sem visão empreendedora.

A Universidade tem particularidades e ser apenas um administrador poderá torná-la caótica. O pensamento do administrador é atuar em receita-despesa. Na Universidade tem-se que tomar muito cuidado com essa relação. (R3)

Não adianta ser um acadêmico de primeira grandeza se sua visão empreendedora no cargo não for colocada em prática. Assim, existem muitos professores que academicamente são ótimos, mas quando à frente de um cargo de gestão não têm a característica de implementar as ações necessárias ao cargo que ocupa. O inverso também pode ser pensado, pois um grande empreendedor sem experiência acadêmica poderá fazer muitas ações, mas estas poderão estar totalmente fora do foco das prioridades da Universidade (R3).

Tais discursos corroboram com os papéis que o Administrador Universitário deve assumir, conforme apresentado por Meyer Jr. (2000). Os Reitores entrevistados apontam para o papel acadêmico, como também para a necessidade de a gestão proporcionar um ambiente favorável para as atividades pedagógicas e de pesquisa, o papel econômico e a captação, gestão e alocação dos recursos, do capital e do patrimônio, a fim de alocar os recursos em áreas-chave tendo foco no desenvolvimento da organização. E por fim, estes indivíduos apontam para o papel social do administrador universitário, considerando que deve estar próximo à comunidade de dentro e fora da universidade, de modo a desenvolver projetos que atendam às suas necessidades e anseios coletivos.

Contudo, existem situações nas quais o papel do reitor são fundamentais para o avanço da Instituição. Por exemplo, implementação de ações que visem o desenvolvimento acadêmico, ações técnico-administrativas que procurem priorizar o crescimento acadêmico institucional, estabelecimento de regras por meio de resoluções que priorizem a academia, normas para priorizar o quadro funcional da universidade, enfim ações que coloquem a universidade em situação que a comunidade tanto interna, como externa, reconheçam o grande papel social que a mesma representa para a sociedade como um todo (R3).

Para os entrevistados, a dimensão “Ser Reitor” enquanto um Administrador/Gestor não deve se limitar somente as atividades burocráticas de sua função, mas compreende também a experiência acadêmica que estes indivíduos

adquiriram ao longo de sua vida enquanto professores, acadêmicos, pesquisadores e gestores dentro de uma universidade pública.

Outras dimensões também são evidenciadas pelos Reitores como algo que o “Ser Reitor” deve estar acompanhado. Os entrevistados enfatizaram a importância de o Reitor ser alguém com grande responsabilidade e honestidade, tanto na gestão universitária como em sua condição de servidor público.

A minha vida acadêmica sempre foi pautada em princípios de muita honestidade frente a condição de professor e servidor público do Estado. A formação que tive na vida acadêmica foi muito relevante para entender o que é uma Universidade (R3).

[...] responsabilidade na gestão dos recursos públicos, para que a Universidade entendesse a sua responsabilidade e compromisso público com a sociedade que a financia (R1).

A profunda relação que os entrevistados consideram entre o “Ser Reitor” às características morais de honestidade e responsabilidade corroboram com a visão de liderança ética, compreendendo que os líderes éticos são responsáveis por darem o exemplo moral aos membros da organização, agindo sempre a partir do que é justo, bom e moralmente correto.

A liderança ética atribui ao líder características comportamentais e compreende que ele deve criar condições adequadas na cultura da organização para o desenvolvimento moral dos seguidores. Líderes éticos devem dar o exemplo moral para os membros da organização. Devem fazer o que é moralmente correto, justo e bom e ajudar a ampliar a consciência moral dos seguidores (SOETHE, p. 20 *apud* BUTCHER, 1997).

A dimensão política do cargo de Reitor não obteve frequência significativa nos discursos dos entrevistados, divergindo dos estudos de Ésther e Melo (2008, p. 9), que realizaram entrevistas com gestores da alta administração de universidades federais de Minas Gerais. Para os autores “os reitores se veem basicamente como políticos, o que lhes confere um papel de representação perante a comunidade tanto interna quanto externa”. Além disso, os autores apontam que os Reitores se percebem como uma “mistura” de político e gestor.

Ésther e Melo (2008, p.165), compreendem que:

A dimensão política diz respeito à instituição tanto internamente quanto externamente. O Reitor é um interlocutor entre pares, conjugando e articulando os diversos interesses individuais e de grupos políticos dentro da universidade. Fora da instituição, ele é o grande responsável por levar a imagem da instituição, negociar recursos, representá-la perante o Governo federal e sociedade em geral (ÉSTHER e MELO, 2008, p.165) .

Em contrapartida, para os Reitores da Universidade Estadual Paulista – Unesp, a dimensão política do cargo de Reitor apresenta-se de maneira diferente do que para os administradores das Universidades Federais, já que as Universidades Estaduais de São Paulo gozam de autonomia de gestão financeira e possuem receita e despesas fixas, diferenciando a maneira como esses gestores atuam em sua necessidade de captação de verbas e receitas para a universidade.

As Universidades públicas no Brasil podem ser classificadas como federais, estaduais não paulistas e o sistema universitário paulista. A fundamental diferença é que USP, UNESP e UNICAMP são as únicas que tem autonomia de gestão financeira. Com isso tornam-se extremamente responsáveis pelo seu desempenho (R2).

Uma questão da administração pública que afeta as três Universidades Públicas Paulistas (UNESP, USP, UNICAMP), relacionada ao quesito orçamento/finanças, principalmente pós autonomia de gestão orçamentária, financeira, acadêmica e administrativa está ligado ao fato "da receita ser prevista enquanto a despesa é fixa" (R1).

Embora a dimensão política não tenha sido preponderante no que tange ao “Ser Reitor”, também é algo relevante apresentado para os Reitores. Desta maneira, o entrevistado (R1) ressalta a importância da interlocução do Reitor com os outros agentes federativos das esferas federais, estaduais e municipais, apontando a necessidade de:

Um bom relacionamento com o Executivo e o Legislativo do Estado de São Paulo é extremamente importante considerando-se o caráter público da Universidade e o seu modelo de gestão. As Agências de Fomento do Estado de São Paulo e também federais tem um papel importante no financiamento da projetos de pesquisa e das diversas modalidades de bolsas para os

estudantes de graduação e pós graduação. Portanto o contato e a interação com as mesmas é também papel do Reitor da Universidade. Como a UNESP está em diversos Municípios do Estado de São Paulo participando ativamente do desenvolvimento econômico, social e educacional dos mesmos, o bom relacionamento do Reitor com o Executivo e Legislativo Municipal é no sentido de construir uma sólida parceria entre as Unidades Universitárias e os mesmos (R1).

As representações que os entrevistados possuem sobre o que venha a “Ser Reitor” em uma universidade pública estadual, estão intimamente relacionadas a ser um Administrador/Gestor, que está inserido em uma organização pautada por uma administração colegiada e democrática, mediada por um sistema burocrático, típico da administração pública brasileira.

Os relatos apresentados demonstram coerência com a literatura e a revisão bibliográfica apresentada sobre o tema, assim como o que vem sendo apresentado em pesquisas similares relacionadas a administração universitária.

6.3.2 Atributos para se tornar um Reitor segundo os próprios Reitores

Os Reitores entrevistados ao serem indagados a respeito do que consideram os principais atributos e características para se tornar um Reitor, apresentaram unanimemente dois aspectos, ter uma sólida carreira acadêmica e conhecer profundamente a universidade que atua, considerando as características sociais desta na geração de conhecimentos e preparação dos indivíduos para o mercado de trabalho, a partir das premissas de autonomia e a liberdade de pensamento.

Quadro 5 - Atributos e características para se tornar um Reitor segundo os próprios Reitores

		Respostas		Frequência %
Unidade de Contexto	Carreira Acadêmica	3	38%	
	Conhecer a Universidade	3	38%	
	Experiência Administrativa	2	25%	
Unidade de de	Sólida carreira acadêmica e experiência administrativa	1	11%	

Experiência administrativa é fundamental	1	11%
Ter uma sólida e equilibrada carreira acadêmica, com dedicação exclusiva à Universidade	1	11%
Visão e formação acadêmicas compatíveis com o papel a ser desempenhado pela Universidade	1	11%
Fluência em língua inglesa	1	11%
Entendimento de que a Universidade é um ente social cujo papel está pautado na formação de recursos humanos e geração do conhecimento	1	11%
Entendimento de que a Universidade deve ter autonomia e pluralidade de pensamento	1	11%
Entender que a Universidade não deva ser subserviente a partidos políticos de plantão, nem mesmo a entidades sindicais	1	11%
As atribuições do cargo estão previstas no Estatuto	1	11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todavia, ressalta-se também a experiência na área administrativa e a dedicação exclusiva à universidade, visto que a carreira do reitor é construída e consolidada geralmente naquela instituição. A experiência administrativa em cargos de gestão na universidade aparece como algo relevante e fundamental para ocupar o cargo de Reitor.

Sem dúvida uma sólida carreira acadêmica e experiência administrativa nas diversas atividades dentro de uma Universidade Pública. No caso da UNESP que com as outras duas Universidades Estaduais Públicas, USP e UNICAMP que a partir de um Decreto Lei de 1989 executam uma gestão com autonomia orçamentária, financeira, acadêmica e administrativa, esta experiência administrativa é fundamental (R1).

Ter uma sólida e equilibrada carreira acadêmica, com dedicação exclusiva à Universidade (R2).

Vale expor que um dos entrevistados considerou como importante a fluência em língua inglesa, pois a maioria dos contatos internacionais ocorrem neste idioma. Além disso, fora elucidado também a importância do entendimento do papel social da universidade na formação de recursos humanos e geração do conhecimento, ressaltando a autonomia e pluralidade de pensamento, e que a mesma não deve ser subserviente a partidos políticos e entidades sindicais.

Visão e formação acadêmicas compatíveis com o papel a ser desempenhado pela Universidade. Fluência em língua inglesa, pois a maioria dos contatos internacionais são em inglês. Entendimento de que a Universidade é um ente social cujo papel está pautado na formação de recursos humanos e geração do conhecimento. Entendimento de que a Universidade deve ter autonomia e pluralidade de pensamento. Entender que a Universidade não deva ser subserviente a partidos políticos de plantão, nem mesmo a entidades sindicais (R3).

Também fora mencionado que os atributos para se tornar Reitor estão claramente descritos no Estatuto da instituição. O documento especifica que o candidato deverá ser um Professor Titular da Universidade. Os parâmetros fundamentais para alçar-se ao cargo estão presentes na Resolução nº 49 (2009) com os critérios de inscrição.

Considero como absolutamente fundamental a exigência Estatutária de que Reitores, Vice Reitores e Pró Reitores sejam Professores Titulares. Isto garante uma evolução na carreira acadêmica nos eixos ensino, pesquisa, extensão e gestão (R1).

Os discursos apresentados apontam uma coerência entre o que os Reitores indicam como atributos essenciais e as orientações presentes no Estatuto e Regimento da Unesp, que definem a necessidade de este ser um Professor Titular, consubstanciando todas as premissas de experiência acadêmica, profissional e pessoal presentes no documento.

6.3.3 Motivações para assumir o cargo de Reitor. Como é o trabalho de um Reitor

Acerca das motivações para assumir o cargo de Reitor, os entrevistados apresentaram informações opostas em relação à sua intenção de concorrer à reitoria. As respostas, num primeiro momento, embora apresentem que estes indivíduos não tivessem planos de alçar-se ao cargo de Reitor, ao longo de sua vida e trajetória nesta instituição de ensino, esses indivíduos adquiriram motivos e razões próprias para concorrer ao posto.

Dentre as razões, algumas respostas se direcionaram aos anseios por aprimoramento e resgate dos princípios da Universidade Pública, assim como a busca

por maior liberdade para a universidade após um regime político ditatorial. Outro fator presente na fala dos Reitores, foi a intenção de aprimorar a Unesp como um todo, especialmente em relação ao seu prestígio e a busca da excelência acadêmica, tanto em nível nacional como internacional.

Quadro 6 - Motivações para assumir o cargo de Reitor. Como é o trabalho de um Reitor

		Respostas	Frequência	
				%
Unidade de Contexto		Aprimorar a universidade e resgatar seus princípios	3	57%
		Previamente não pensado	2	43%
Unidade de Registro		A Unesp poderia ser aprimorada em seus princípios como Universidade Pública	1	14,29%
		A ideia de resgatar princípios acadêmicos	1	14,29%
		A Unesp, como todo o Brasil, ansiava por mais liberdade após um período de ditadura militar	1	14,29%
		Foi um caminho natural	1	14,29%
		Circunstâncias particulares	1	14,29%
		A minha decisão de concorrer ao cargo não foi previamente pensada	1	14,29%
		Oportunidade de candidatura à reitoria	1	14,29%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o entrevistado (R1), chegar à posição de reitor foi um caminho natural, visto que este obteve ampla atuação em cargos na área da gestão dentro da Unesp como a participação em conselhos, projetos e programas ligados às atividades fins da Universidade, que tiveram grande relevância. Essa participação e a intenção de dar sequência em projetos que já estavam em andamento foi uma das motivações para candidatar-se ao cargo.

Foi um caminho natural, após ter sido Assessor de Planejamento e Orçamento e Vice Reitor da UNESP. Como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNESP fora elaborado com intensa participação da Comunidade, implantado enquanto Vice Reitor e sendo o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) presidido pelo Vice Reitor, os Programas e Projetos ligados a estas atividades fins da Universidade estavam em andamento. Portanto, a candidatura a Reitor tendo o Prof.

[suprimido] como Vice Reitor teve como objetivo a continuidade das atividades que procuraram sempre obter o reconhecimento nacional e internacional da excelência da UNESP (R1).

No caso do entrevistado (R2), tornar-se reitor da Unesp deveu-se às circunstâncias. Sua atuação como docente e opositor às atitudes centralizadoras da administração da Universidade à época em que ainda era professor fizeram com que o reconhecimento de sua participação e atuação contra esse modelo o elegeisse para a lista tríplice, e então posteriormente, tornou-se a escolha do Governador do Estado para o cargo de reitor da Unesp.

[...] circunstâncias particulares me levaram iniciar minha carreira como professor. E como professor fiz toda a minha carreira. No caso específico da Reitoria na ocasião, fins dos anos 80 do século passado, a Unesp, como todo o Brasil, ansiava por mais liberdade após um período de ditadura militar. Eu pertencia a um pequeno grupo de diretores que fazia oposição às atitudes centralizadoras da então administração da Universidade. Nesse contexto, pela minha participação e atuação, acabei por ser eleito em lista tríplice e escolhido pelo Governador do Estado para Reitor (R2).

Para o entrevistado (R3), a decisão de concorrer ao cargo não foi previamente pensada, mas sim, a experiência em outros cargos de gestão dentro da universidade contribuíra para que este se motivasse a concorrer ao posto. Para este reitor, “a ideia de resgatar princípios acadêmicos também foi importante” para sua decisão de se candidatar ao cargo.

A minha decisão de concorrer ao cargo não foi previamente pensada. [...] Assim, após exercer o cargo de pró-reitor de pós-graduação e pesquisa na Unesp, surgiu a oportunidade de candidatura à reitoria. Sempre tive em mente que a Unesp poderia ser aprimorada em seus princípios como Universidade Pública, pois devido à formação da mesma havia muita heterogeneidade entre os diferentes câmpus universitários, seja na graduação ou pós-graduação. Por outro lado, a ideia de resgatar princípios acadêmicos também foi importante na minha decisão de se candidatar ao cargo (R3).

É importante salientar que embora os alguns indivíduos entrevistados não tenham pensado previamente em concorrer ao cargo de Reitor, “figura como agente

de escolha um fator exógeno, ou seja, é como se um “outro” decidisse pelo ator: a comunidade, o grupo ou as circunstâncias” (ÉSTHER, 2007, p. 170).

6.4 Gerência

Nesta seção serão apresentados os resultados e discussões para o Eixo Temático - Gerência, separados em três categorias: “Aquisição de competências gerenciais”, “Fontes de aprendizagem: treinamentos e consultorias na área de gestão” e por fim, “O Professor e o Dirigente: facilidades e dificuldades no cargo de Reitor”.

6.4.1 Aquisição das competências gerenciais

Ser Reitor “é um trabalho muito complexo” (R2), e mediante tamanha responsabilidade, indagou-se aos entrevistados que possuem formação acadêmica nas mais diversas áreas das ciências, como estes adquiriram suas competências profissionais na área da gestão e quais destas competências consideram fundamentais para ocupar o cargo de Reitor.

Sobre as definições e conceitualizações a respeito do que venham a ser as competências profissionais e gerenciais, Fleury e Fleury (2001, p. 188) apontam que para possuir determinadas competências o indivíduo deve buscar “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Sendo assim, foram selecionadas para exemplificar os atributos acerca da competência profissional, as falas e os discursos dos Reitores entrevistados que melhor se aproximam ou assemelham aos verbos pertinentes ao conceito de competência profissional e seus significados.

O quadro abaixo tem a intenção de demonstrar que mesmo de maneira não intencional, os Reitores entrevistados estavam adquirindo competências, sejam essas a partir de fontes educacionais formais, sejam estas adquiridas de maneira informal, através de suas experiências e vivências.

Quadro 7- Atributos de Competência na palavra dos Reitores

Atributos da Competência	O que significa	A palavra dos Reitores
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.	Foi aí que percebemos que éramos uma Universidade, e não um punhado de escolas isoladas. Tínhamos que pensar e agir em conjunto em defesa dela e tentar decidir o que queríamos para essa nossa Instituição. (R2)
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.	Um bom relacionamento com o Executivo e o Legislativo do Estado de São Paulo é extremamente importante considerando-se o caráter público da Universidade e o seu modelo de gestão. As Agências de Fomento do Estado de São Paulo e também federais tem um papel importante no financiamento da projetos de pesquisa e das diversas modalidades de bolsas para os estudantes de graduação e pós graduação. Portanto o contato e a interação com as mesmas é também papel do Reitor da Universidade. (R1)
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.	É muito importante que o Reitor tenha sempre em mente que ele “está” Reitor, mas que é um Professor. Tem que ter o prazer de transmitir conhecimento. A Universidade é uma instituição formadora de pessoas pelo conhecimento sempre atualizado. Ela o faz isso por meio do ensino e para melhor ensinar precisa fazer pesquisa, dos mais variados tipos e não se isolar da realidade quando exercita a sua ação em relação com a comunidade. (R2)

<p>Saber aprender</p>	<p>Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.</p>	<p>É como digo aos estudantes: deve-se ler muito e de tudo. Deste modo se adquire um "cesto cultural" importante para as relações profissionais e pessoais do dia a dia. Portanto todas as formas de aprendizado são importantes relacionadas às atividades acadêmicas de uma Universidade Pública e também através de cursos e programas de treinamento na área gerencial e de recursos humanos. (R1)</p>
<p>Saber engajar-se e comprometer-se</p>	<p>Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.</p>	<p>É entender a responsabilidade pública de uma Instituição de Ensino Superior na formação de profissionais preparados e cidadãos conscientes do seu papel no desenvolvimento econômico e social do nosso país. (R1)</p>
<p>Saber assumir responsabilidades</p>	<p>Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.</p>	<p>Internamente deve garantir o cumprimento do Estatuto da Universidade e viabilizar uma gestão orçamentária e financeira que permita que em toda a Universidade as atividades de ensino de graduação e pós graduação, a pesquisa, a extensão universitária e a gestão se desenvolvam com normalidade, sempre atento às diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional. (R1)</p>
<p>Ter visão estratégica</p>	<p>Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.</p>	<p>Por exemplo, implementação de ações que visem o desenvolvimento acadêmico, ações técnico-administrativas que procurem priorizar o crescimento acadêmico institucional, estabelecimento de regras por meio de resoluções que priorizem a academia, normas para priorizar o quadro funcional da universidade, enfim ações que coloquem a universidade em situação que a comunidade tanto interna, como externa, reconheçam o grande papel social</p>

	que a mesma representa para a sociedade como um todo. (R3)
--	------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p.188).

Considerando que “a competência de um indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico”, Le Boterf (1995) *apud* Fleury e Fleury (2001, p. 187) aponta que as competências individuais são derivadas de três parâmetros; o pessoal (a partir da biografia e socialização do indivíduo), a formação educacional e a experiência profissional.

6.4.1.1 Pessoal, Biografia e Socialização do Indivíduo

Com relação às experiências pessoais, os entrevistados demonstram que sua história, suas vivências, seus familiares e as pessoas que fizeram parte de sua vida acadêmica e profissional foram fundamentais em seu processo de aquisição de competências.

O entrevistado (R2) aponta para a necessidade de se relacionar com pessoas que possuem uma diversidade de visões e opiniões, considerando estas interações sociais como frutíferas. O Reitor considera serem importantes para o seu processo de desenvolvimento individual, e que por consequência, o prepara e o torna mais competente para realizar suas atividades gerenciais.

Tive então a oportunidade de conviver, em festinhas no Grêmio, nas greves, etc. não apenas com colegas [suprimido], mas também com “físicos”, “naturalistas”, “cientistas sociais”, “matemáticos”, “pedagogos” e tantos mais (R2).

Em minhas atividades profissionais interagi com diversos colaboradores, alunos e profissionais, em co-autoria de trabalhos científicos (R2).

Para Mariotti (2000), a diversidade não é impeditiva para se chegar a um acordo, para o autor, é a partir da diversidade de visões que os consensos sociais são obtidos. Desta maneira, são os consensos que determinam as práticas sociais. No caso dos Reitores, enquanto indivíduos que trabalham em um ambiente diverso, tanto em suas atividades, quanto nas culturas que habitam a universidade, as vivências

relacionadas a socialização são de grande valia para a aquisição de competências individuais.

Por sua vez, o entrevistado (R3) relata a importância do aprendizado materno, e dos ensinamentos financeiros que esta lhe passara. A intuição também aparece como um aspecto importante na tomada de decisão, já que dentro das atividades administrativas, “aceitar a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo, e do irracional” (MOTTA, 2004, p. 26).

Muita intuição e forma de vida contribuíram para que eu pudesse desenvolver as competências. Sempre um aprendizado materno é importante, como foi meu caso: “nunca pense o que iras receber, mas sim o que iras gastar”. Essa premissa foi importante para minhas atividades profissionais (R3).

6.4.1.2 Formação Educacional

Com relação à formação educacional, os entrevistados julgam que somente os conhecimentos obtidos em seu processo de formação acadêmica não foram suficientes para o exercício do cargo de Reitor.

Para o entrevistado (R2) “a experiência acadêmica anterior não é suficiente”, de forma similar o entrevistado (R1) considera que os conhecimentos acadêmicos adquiridos em seu processo de formação “são necessários, mas não suficientes”.

Tal fato é esperado considerando que estes indivíduos advêm de áreas de formação que não são correlatas as áreas administrativas. Portanto, embora tais conhecimentos adquiridos em sua área acadêmica sejam de extrema relevância, os Reitores consideram que somente estes não foram necessários para seu desenvolvimento de competências gerenciais.

6.4.1.3 Experiência Profissional

Todos os entrevistados consideram que o fator mais relevante para sua aquisição de competências gerenciais foi a experiência em cargos administrativos.

A experiência adquirida como Diretor do Câmpus de [suprimido] e como Assessor Chefe de Planejamento e Orçamento da UNESP também foi de fundamental importância (R1).

Para as competências gerenciais, os cargos administrativos anteriormente ocupados. Também uma boa dose de bom senso e nunca trabalhar depois das 18 horas ajuda muito (R2).

Aprende-se na prática, por isso a intuição é muito importante (R3).

Todos os entrevistados consentem ao afirmar que é a prática cotidiana das funções administrativas que forma ou prepara alguém para ocupar os quadros administrativos de uma universidade.

O entrevistado (R3) demonstra uma ação concreta em seu Reitorado onde a intercorrência do processo administrativo atuou como experiência geradora de competência gerencial. O respectivo Reitor aponta que é o dia-a-dia de trabalho que fazem as competências gerenciais.

Enfim são atividades do cotidiano que fazem as competências gerenciais. Um exemplo, foi quando compramos o prédio onde está a reitoria. O gasto mensal de aluguel era de R\$ 300.000,00, com custo anual de quase R\$ 4 milhões. Decidimos comprar o prédio por R\$ 7 milhões (aproximadamente?) com pagamento mensal de não mais de R\$ 200 mil. Reduziu-se o gasto mensal e no final a Unesp tem o prédio (R3).

O entrevistado (R1) considera que o contexto organizacional influenciou positivamente o seu processo de desenvolvimento das competências gerenciais, citando que sua participação nos diversos órgãos, conselhos e entidades da universidade foram benéficas para seu processo de aprendizado.

Não consigo identificar qualquer elemento do contexto organizacional que tenha influenciado negativamente o meu processo de desenvolvimento de competências gerenciais. Por outro lado, considero como elemento positivo do contexto organizacional no processo de desenvolvimento de competências gerenciais o fato da composição e presidência na Universidade Pública de Comissões Locais, Conselhos de Cursos de Graduação e Pós Graduação, membros participantes das diversas Câmaras e Conselhos

Centrais (CEPE, CADE, CO), Diretores, Pró Reitores, Vice Reitor e Reitor serem de atribuição docente, várias delas eletivas (R1).

Todos os relatos dos entrevistados apresentados até este momento são concordantes com a tradição do empirismo no processo de aprendizagem da administração universitária e na aquisição das competências gerenciais dos profissionais acadêmicos. Fato corroborado por Ribeiro (1977, p.4), ao afirmar que no processo de Administração Universitária “a tradição é o empirismo”.

6.4.2 Fontes de aprendizagem: Treinamentos e Consultorias na Área de Gestão

Como demonstrado no tópico anterior, o docente que se encontra no papel de Reitor é um indivíduo que possui biografia, carreira acadêmica e experiência profissional inerente a sua própria pessoa, com trajetória acadêmica e administrativa únicas. Estes indivíduos quando ascendem a cargos de gestão dentro de uma universidade se tornam adultos aprendizes, já que não existe uma faculdade ou curso que prepare alguém para ser um dirigente acadêmico em específico.

Assim, muitos acadêmicos administradores adquirem a arte (da gerência) por erros e acertos, pois não existe faculdade que prepare um administrador acadêmico ou um professor, com conhecimentos específicos em disciplinas que o auxiliem na transição (AHMAD, 1994 *apud* SILVA, 2001, p.24).

Tal fato é exemplificado pelo entrevistado (R3), ao afirmar que “não há cursos para a formação de Reitor ou de atividades inerentes às do cargo”, conferindo que o aprendizado e a aquisição das competências gerenciais partem de sua atuação prática nas atividades acadêmicas, para o entrevistado (R3) “aprende-se (a ser Reitor) na prática, por isso a intuição é muito importante”.

Para Silva (2001), os dirigentes universitários participam de atividades acadêmicas formais e informais, e começam a frequentar programas educacionais voltados para o desenvolvimento gerencial e para a administração. A aprendizagem formal pode ser compreendida como aquela adquirida através de cursos e treinamentos ofertados pela própria organização do dirigente ou por organizações externas através de cursos homologados. Desta maneira, estes indivíduos buscam instituições nacionais ou internacionais para o desenvolvimento de suas habilidades,

conhecimentos, competências gerenciais. Tais concepções coadunam com as experiências de aprendizagem formal do entrevistado (R1):

Eu tive a oportunidade de participar de alguns programas de treinamento no Brasil e no Exterior, nas áreas de Qualidade Total, Gestão Universitária e Administração Pública, nos seguintes países: Japão, Suécia, México, Estados Unidos e França (R1).

Com relação à aprendizagem informal, todos os entrevistados relatam a importância de se obter a experiência na prática ou com colegas de trabalho, apontando a importância em se realizar reuniões com outros membros chefe da equipe de gestão da universidade.

A experiência adquirida como Diretor do Câmpus de [suprimido] e como Assessor Chefe de Planejamento e Orçamento da UNESP também foi de fundamental importância (R1).

Como já afirmado a Universidade era menor e, do meu ponto de vista, ainda em consolidação, e para tanto as reuniões com todos os Pró-Reitores e Assessores Especiais que aconteciam todas as terças feiras pela manhã se mostraram suficientes. Tenho que reconhecer que naquela época o Reitor tinha mais poder de decisão que hoje (R3).

O entrevistado (R2) cita um aspecto inerente à formação histórica da Unesp, que é a sua distribuição geográfica e a importância do Reitor em socializar e se comunicar com as diversas unidades espalhadas por todo o estado paulista.

A organização administrativa da Reitoria foi de extrema valia para a minha competência gerencial. Mas no caso específico da Unesp, com a sua distribuição por diversas cidades do interior do Estado, visitas constantes aos diversos campi foram muito importantes para o Reitor não ficar isolado de sua comunidade e de suas especificidades e necessidades (R2).

Estes indivíduos fazem esta busca por conhecimentos a partir de uma prática auto direcionada, já que segundo Silva (2001) *apud* Reesor (1995), recebem poucos treinamentos organizados pela própria instituição. Fator explicitado pelo entrevistado (R3) ao afirmar que “não tive nenhum curso a respeito de gerenciamento ou economia”.

Quando fui Reitor a Universidade era bem menor e não houve necessidade da utilização de programas de desenvolvimento gerencial (R2).

Embora nenhum entrevistado tenha recorrido ou utilizado alguma espécie de consultoria em gestão externa à universidade, o entrevistado (R3) relata a importância da “Assessoria de Planejamento e Orçamento (APLO) e a comissão de orçamento do CADE.” (R3). Considerando que “o CADE e CO têm obrigação de discutir e aprovar a peça orçamentária anual” (R3).

Para Ahmad (1994) *apud* Silva (2001), o acadêmico administrador demonstra um sentimento de carência de preparação adequada, assim como sente a falta de treinamentos voltados para o exercício e função do papel gerencial, com a finalidade de promover a estes indivíduos, conhecimentos, habilidades e competências inerentes a sua realidade.

Sendo assim, uma das questões feita aos Reitores era se a oferta de programas de desenvolvimento gerencial por parte da Unesp poderia ser uma opção frutífera na capacitação de futuros agentes administrativos para a universidade.

Para o entrevistado (R1) “Programas de desenvolvimento gerencial oferecidos por parte da UNESP, ou mesmo como iniciativa pessoal do servidor técnico administrativo, sem dúvida auxiliará nas suas atividades profissionais”.

Na fala do entrevistado, fica clara a característica de autodirecionamento que os administradores acadêmicos possuem na busca de conhecimentos e competências gerenciais enquanto uma “iniciativa pessoal”. O entrevistado (R1) aponta que o autodirecionamento significa também ter foco em áreas e questões específicas.

Se a questão se refere a atividades de gestão com tomada de decisão como por exemplo ordenador de despesas, os programas de desenvolvimento gerencial devem focar questões mais específicas em áreas como orçamento e finanças, licitações e contratos, recursos humanos e liderança (R1).

O entrevistado (R2) compartilha das ideias anteriores, apontando que os Pró-Reitores e Assessorias voltadas para a gestão, o planejamento estratégico e o planejamento orçamentário deveriam ter premência na oferta de programas de desenvolvimento gerencial.

Hoje em dia, penso que seria possível (cursos e treinamentos) para o Pro-Reitor de Planejamento Estratégico e Gestão e as Assessorias Especiais de Planejamento Estratégico e de Planejamento e Orçamento (R2).

O entrevistado (R3) por sua vez, vê a oferta de programas de desenvolvimento gerencial com cautela.

Não tenho opinião formada a respeito, pois a Universidade tem particularidades e ser apenas um administrador poderá torná-la caótica. O pensamento do administrador é atuar em receita-despesa. Na Universidade tem-se que tomar muito cuidado com essa relação (R3).

Para o entrevistado (R3), deve-se considerar que cada nível de direção organizacional tem características próprias assim como limitações em sua atuação, como é o caso dos diretores das Unidades.

Obviamente que, para os diretores das Unidades até poderia ser útil (os cursos e treinamentos), pois não são ordenadores de despesas. Por outro lado, também não têm a visão global da Universidade. Na Universidade existem servidores não-docentes que tem formação administrativa. Ajuda muito nas ações de organização contábil, mas não necessariamente na tomada de decisão (R3).

Portanto, considera-se que o processo de autodesenvolvimento e aprendizagem dos Reitores reside na experiência do próprio trabalho, tendo assistência e colaboração de seus pares administradores ou das assessorias e órgãos colegiados da universidade. O interesse por uma educação formal e específica na área também faz parte da busca por aprendizagem, recorrendo a instituições nacionais e internacionais, para a aquisição dos conhecimentos necessários para atuar na gestão universitária.

6.4.3 O Professor e o Dirigente: facilidades e dificuldades do Trabalho de Reitor

No caso dos Professores que se tornam gestores, como é o caso dos Diretores de Unidades, Pró-Reitores e Reitores, esses podem solicitar o afastamento de suas atividades docentes e de pesquisa para a dedicação exclusiva em seus respectivos cargos administrativos.

Embora tenham esta oportunidade, o entrevistado (R2) considera que:

A título de exemplo, durante o período que estive na reitoria nunca deixei de ministrar as minhas aulas de [suprimido] para os alunos do 1º ano do Curso [suprimido]. As pesquisas ficaram prejudicadas, mas logo após o término do mandato foram recuperadas... (R2).

O entrevistado (R2) também aponta para a importância de um Reitor compreender que “está Reitor, mas que é um Professor”.

Tem que ter o prazer de transmitir conhecimento. A Universidade é uma instituição formadora de pessoas pelo conhecimento sempre atualizado. Ela o faz isso por meio do ensino e para melhor ensinar precisa fazer pesquisa, dos mais variados tipos e não se isolar da realidade quando exercita a sua ação em relação com à comunidade (R2).

Embora o “Ser Professor” seja uma característica fundamental para os Reitores, o entrevistado (R3) considera que não basta somente ser um acadêmico de elite ou um grande empreendedor para estar a frente da gestão universitária.

Assim, existem muitos professores que academicamente são ótimos, mas quando à frente de um cargo de gestão não têm a característica de implementar as ações necessárias ao cargo que ocupa. O inverso também pode ser pensado, pois um grande empreendedor sem experiência acadêmica poderá fazer muitas ações, mas estas poderão estar totalmente fora do foco das prioridades da Universidade (R3).

É importante salientar que os cargos de Professor e Administrador Universitário se justapõem e que conciliar ambas as atividades, se torna um desafio para esses indivíduos.

6.5 Organização

No Eixo Temático - Organização, serão apresentados os resultados e discussões referentes a três respectivas categorias: “O Contexto Organizacional: os modelos burocrático, colegiado e político de universidade”; “Canais de Informação” e “As reformas dentro da Universidade”.

6.5.1 O Contexto Organizacional: os modelos burocrático, colegiado e político de universidade

Nesta seção serão apresentadas as discussões pertinentes aos modelos organizacionais que caracterizam a Unesp enquanto uma organização burocrática, colegiada e política.

6.5.1.1 O Contexto Organizacional e o Modelo Burocrático de universidade

Os aspectos relacionados ao modelo organizacional burocrático foram mencionados pelos entrevistados como fatores que delimitam e pautam a atuação de suas atividades gerenciais. Os entrevistados apresentaram aspectos da burocracia weberiana como características fundantes da organização universitária Unesp.

Consideram os entrevistados que um Reitor ou agente administrativo universitário, deve ter afilado cumprimento à hierarquia, sendo que sua atuação é mediada por responsabilidades circunscritas a partir de um cosmos de regras e normas claras e objetivas.

O entrevistado (R2) aponta que “A universidade é uma instituição que se organiza em relações hierárquicas pelo mérito, com regras claras e bem definidas”. As relações de autoridade e de hierarquia se apresentam como condição *sine qua non* para o bom funcionamento e organização da universidade.

Concomitantemente, o entrevistado (R3) considera a importância que as relações hierárquicas e de autoridade possuem no controle e organização de uma universidade, considerando que:

Essas são fundamentais. Contudo, como a Universidade tem como foco a academia, com fins bem definidos pelo seu Estatuto, a hierarquia somente é conseguida se você tem respaldo curricular para tal. [...] Essa hierarquia se faz necessária, pois a mesma vem acompanhada de experiências que são importantes para as tomadas de decisões (R3).

O Reitor, enquanto um agente fundamental para o avanço da universidade, tem sua competência legitimada mediante especialização e qualificação profissional. No caso dos Reitores.

As atribuições do cargo estão previstas no Estatuto. Contudo, existem situações nas quais o papel do reitor são fundamentais para o avanço da Instituição (R3).

O que determina a capacitação para atuação no cargo advém da premissa de que para pleitear a Reitoria, os aspirantes sejam Professores Titulares, norma determinada na Resolução UNESP nº 49, que “Estabelece normas para Concurso visando o provimento de cargos de Professor Titular da Unesp, de 8 de julho de 2009” (UNESP, 2009, p. 1).

Por sua característica intrínseca, a universidade realiza através de seu núcleo operacional (os professores) a sua atividade fim, portanto, a legitimação das competências dos indivíduos advém principalmente de sua trajetória e destaque na academia.

Considero como absolutamente fundamental a exigência Estatutária de que Reitores, Vice Reitores e Pró Reitores sejam Professores Titulares. Isto garante uma evolução na carreira acadêmica nos eixos ensino, pesquisa, extensão e gestão. A autoridade na Universidade se dá através da solidez acadêmica do profissional e, conseqüentemente, do reconhecimento por seus pares da sua competência. As relações hierárquicas no segmento docente também respeitam esta lógica (R1).

A departamentalização da universidade também aparece como um divisor de águas para a Unesp, principalmente no que se refere à mudança do modelo catedrático característico das universidades europeias, para o modelo burocrático.

No modelo rígido europeu, onde o poder discricionário do Professor Catedrático isso era bem evidente, mas com a reforma universitária dos anos 1960 no Brasil, e a conseqüente criação da organização por Departamentos, a questão das responsabilidades foram mais distribuídas. Isso trouxe conseqüências positivas, mas também outras negativas. É sempre uma questão de bom senso (R2).

Tais discursos coincidem com as características do modelo burocrático de universidade conforme apresentado por Baldrige (1971), considerando a universidade uma organização complexa, que obedece a uma hierarquia formal,

decomposta em departamentos, onde as relações de autoridade são burocraticamente definidas a partir de normas e leis que regulam o funcionamento desta.

6.5.1.2 O Contexto Organizacional e o Modelo Colegiado de universidade

Para Baldrige (1971), os autores que preconizam a universidade a partir de um modelo colegiado, o fazem a partir da compreensão de que a universidade deve permitir a participação de todos os membros da comunidade acadêmica, ou pelo menos o corpo docente em sua gestão.

O modelo organizacional colegiado baseia-se na autoridade do conhecimento, onde as decisões da organização dependem da participação intensa da “comunidade de letrados”, buscando o consenso no meio de conflitos entre os grupos que disputam a maioria dos votos nas reuniões dos Conselhos Universitários.

Na universidade colegiada, os administradores tomam poucas decisões sozinhos, e o processo de decisão ocorre principalmente por meio do cumprimento das matrizes burocráticas calcadas na hierarquia de responsabilidades dos órgãos colegiados e departamentos da universidade.

As características do modelo colegiado estão presentes nos discursos dos entrevistados, demonstrando que na universidade, embora o Reitor tenha certa autonomia para decisões de menor impacto, as macro decisões ocorrem nos colegiados.

Como acima descrito a universidade é colegiada e, dessa forma, as decisões sempre são decididas no voto pelos colegiados. Algumas decisões de menor importâncias podem estar a critério do reitor ou diretor de unidade, mas as grandes decisões somente pelos colegiados (R3).

Nesta perspectiva o Reitor “toma decisões relacionadas a processos de gestão já estabelecidos, e aquelas decisões que envolvem a organização, o trabalho coletivo, o conjunto, são decisões do colegiado” (SILVA, 2000, p. 240).

Essas relações são descritas no Estatuto, pois como a Universidade é colegiada, as decisões dos colegiados é que regem a instituição. Assim, não há um poder absoluto na universidade, em que pese os diretores, pró-reitores

e reitor são os que podem definir a pauta de discussão. Contudo, por maioria de votos qualquer colegiado pode fazer inclusão de pauta (R3).

As decisões de gestão universitária são geradas a nível de Reitoria pelo Reitor, Pro-Reitores e Assessores especiais e depois submetidas aos órgãos colegiados, cuja aprovação final ocorre no Conselho Universitário, constituído por representantes de todos os segmentos da Universidade (R2).

Nesse sentido, a gestão universitária é uma combinação de princípios colegiados com princípios burocráticos, o que acaba por introduzir uma dicotomia quanto as responsabilidades do Reitor, já que por muitas vezes, autonomia e responsabilidade se encontram em conflito.

Para Nusseneig (2004, p.151) *apud* Ésther (2007, p.55), “tendemos a criar uma terra de ninguém, em termos de responsabilidades, por que usamos critérios colegiados para avaliar performances burocráticas, e usamos critérios burocráticos para avaliar performances colegiadas”.

A participação de toda comunidade é, portanto, uma oportunidade para a discussão de ideias e projetos, assim como são nestes espaços que podem ser realizadas articulações políticas em busca da aprovação das matérias de interesse. No que configura a participação da comunidade, em especial os discentes, que por muitas vezes demonstram-se engajados politicamente com os rumos da universidade, aparecem no discurso dos entrevistados com determinada contradição, já que segundo os Reitores, a participação e representação estudantil se faz ausente nos órgãos colegiados.

A participação, por segmento, é definida pelo Estatuto. Assim, a chamada para participar dos colegiados e demais atividades institucionais são regularmente divulgadas. Pelo processo direto, do voto, os representantes são escolhidos pelos pares para participar dos colegiados. Como a representação estudantil sempre esteve ausente dos colegiados centrais da universidade, muitas ações foram feitas para tentar trazê-los. Todas infrutíferas (R3).

A participação discente era quase nula, sempre a obedecer às “palavras de ordem” do momento (R2).

Com relação à participação discente em órgãos colegiados, os entrevistados apontam para uma falta de adesão a estes espaços de decisão, afirmando que a maioria participa apenas de algumas decisões, por falta de assiduidade em reuniões decisórias, deixando a cargo de pequenos grupos a maior responsabilidade neste processo. Rizzatti e Dobes (2003, p.5) afirmam que “isto ocorre porque a maior parte desses membros não se envolve no processo, deixando os administradores tomarem as principais decisões”.

Outro ponto que influencia o decurso decisório tem relação com a fragmentação em grupos de interesses, decorrente de conflitos que envolvem os interesses, valores, objetivos profissionais e posicionamento ideológico dos envolvidos. Por este motivo, este ambiente caracteriza-se em um sistema social fragmentado, dinâmico e conflituoso, onde o processo decisório tende a ser negociado, o que significa a tomada de decisões por apenas alguns membros da organização e não pela coletividade (RIZZATTI e DOBES, 2003).

6.5.1.3 Contexto Organizacional e o Modelo Político de Universidade

Para Baldrige (1971), as características do modelo político estão envoltas na negociação e na resolução de conflitos, a partir da articulação realizada pelos diversos grupos presentes na universidade. Para o autor, a universidade se fragmenta em diversos grupos de poder e interesse, o que lhes confere certa influência sobre os rumos gerenciais e políticos da universidade, na busca por alcançar seus objetivos e defender seus valores, a partir da pressão política e do poder de barganha.

Tais características são percebidas e compreendidas pelos Reitores entrevistados assimilando a importância da diversidade de pensamentos dentro da universidade.

Como os colegiados são compostos por pessoas heterogêneas do ponto de vista de formação e produção, há necessidade de entender que essas podem, e contribuem, de forma marcante para as decisões institucionais (R3).

Em que pese estarem em pontos hierárquicos mais baixos, estão lutando para galgar patamares maiores na carreira (R3).

É a partir do discurso da busca por ascendência na carreira que o entrevistado demonstra dois aspectos do modelo político conforme preconizado por Baldrige (1971). O primeiro é que existem grupos de elite divididos dentro da universidade e que são esses os grupos que controlam e tomam a maioria das decisões; e existem as categorias que buscam manobrar entre grupos de interesse, na esperança de construir compromissos viáveis entre blocos poderosos, como é o caso dos pontos hierárquicos mais baixos, que buscam participar e influenciar a formulação de políticas e os processos decisórios na universidade.

Outro fator a ser considerado no modelo político de Baldrige (1971) é que existe uma tendência democrática na universidade para que docentes e discentes tenham voz em conselhos de decisão da universidade, assim como, seja comum que essa receba uma grande influência de grupos externos da universidade.

Talvez o elemento mais importante tenha sido as reuniões com a comunidade, onde se pode explicar os pontos positivos e negativos, bem como ouvir de membros da comunidade sugestões e propostas para melhoria do sistema. Obviamente que, a comunidade as vezes têm demandas impossíveis, ou mesmo ilegais, mas faz parte de um contexto em que as pessoas da comunidade não entendem o que é gestão pública e quais seus limites (R3).

O entrevistado em sua fala apresenta tais características orientadas a uma participação democrática, assim como a importância em ouvir os membros da comunidade, mas, também apresenta que o processo de formulação e aplicação de políticas, assim como o de gestão universitária, com a participação de diversos grupos de interesse se torna um grande ponto de conflito, onde as pessoas em toda a organização tentam influenciar as decisões a fim de interferir nos rumos da universidade, para que seus próprios valores pessoais sejam implementados (BALDRIDGE, 1971).

6.5.2 Canais de Informação

Um sistema de comunicação deve propiciar um sistema de cooperação dentro da organização e depende de uma coordenação de esforços para que os executivos tenham acesso a informações precisas e adequadas para que as repliquem e o auxiliem na tomada de decisão. (BARNARD, 1956).

Pode-se dizer que a função dos executivos é servir como canais de comunicação na medida em que a comunicação deve passar por posições centrais. Mas como o objetivo do sistema de comunicação é a coordenação de todos os aspectos da organização, segue-se que as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e resistência de uma organização, pois deve ser realizado por meio da coordenação formal (BARNARD, 1956, p. 215).

Os Reitores ao serem indagados sobre quais canais de informações gerenciais e documentos consideram importantes para utilizarem como apoio as suas decisões, apontaram para dois tipos de informações e/ou documentos, adquiridos através de fontes endógenas (internas) e exógenas (externas) à instituição.

Quadro 8 - Canais de informação

		Respostas	Frequência %	
Fontes Endógenas				
Unidade de Registro		Principalmente relatórios financeiros	1	17%
		Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP	1	17%
		Estudos sobre a qualificação acadêmica do corpo docente.	1	17%
		Colaboradores mais próximos	1	17%
Fontes Exógenas				
Unidade de Registro		Relatórios Financeiros da Secretaria da Fazenda no que concerne à arrecadação do ICMS do Estado	1	17%
		Relatório emitido por pareceristas externos quando da avaliação institucional	1	17%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os canais e fontes de informações endógenas para tomada de decisão são aquelas produzidas dentro da própria universidade e podem ser considerados os relatórios financeiros, relatórios contábeis, o plano de desenvolvimento institucional, estudos sobre a qualificação acadêmica do corpo docente. Também há destaque ao auxílio de colaboradores mais próximos à gestão, e dos órgãos deliberativos que constituem a universidade.

[...] será necessário sempre o auxílio de colaboradores mais próximos, no caso os Pró-Reitores, e dos diversos órgãos deliberativos que constituem a Universidade (R2).

Dentre os canais e fontes de informações os entrevistados destacam o papel das Pró Reitorias e apontam que utilizam:

Principalmente relatórios financeiros, fornecidos pela recém instalada Pro-Reitoria de Administração e incipientes estudos sobre a qualificação acadêmica do corpo docente (R2).

Outro fator importante a ser levado em consideração, é a destacada importância em alinhar as ações, projetos e programas das Pró-Reitorias ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Unesp.

Considero como importante a ser destacado as diversas ações, projetos e programas das Pró Reitorias estarem sintonizados com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP (R1).

Com relação aos canais e fontes de informações para tomada de decisão produzidas de forma exógena, os entrevistados apontam para a necessidade de um acompanhamento constante no que se refere à arrecadação do ICMS Estadual, a começar pelos relatórios financeiros produzidos pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. O relatório de previsibilidade da atividade econômica do estado paulista é chave no processo de planejamento da universidade, já que provisiona a arrecadação do imposto. É necessidade dos gestores um estudo detalhado desses documentos, considerando-os instrumentos importantes para a tomada de decisão.

Na parte financeira, obviamente que foram utilizadas as informações da Secretaria da Fazenda no que concerne à arrecadação do ICMS do Estado. Essa informação era crucial para muitas tomadas de decisões (R3).

Como a questão se refere à gestão da UNESP, sem dúvida o seu modelo de financiamento público, a exemplo das outras duas Universidades Estaduais Paulistas, exige do gestor um acompanhamento constante da arrecadação. Relatórios financeiros de execução assim como cenários de previsão da atividade econômica são importantes instrumentos para tomada de decisão (R1).

Também fora apontado a importância em se utilizar relatórios produzidos por pareceristas externos com relação a avaliação institucional da universidade, afim de identificar pontos de melhoria no que concerne as atividades da universidade.

Uma das informações mais importantes por mim utilizada foi o relatório emitido por pareceristas externos quando da avaliação institucional. Por meio desse relatório pude ver muita precariedade nas nossas unidades universitárias, sendo que a maioria das críticas foram feitas às nossas condições de ensino de graduação (R3).

Os canais de informação são cruciais para o processo de gestão e para o alcance dos objetivos da organização. As informações auxiliam os Reitores “de modo a responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação (VIEIRA, 2011, p. 34 *apud* CHOO, 2006, p. 106).

6.5.3 As reformas dentro da universidade

Quando indagados sobre as reformas administrativas e acadêmicas realizadas durante o período em que estiveram no exercício da gestão universitária, os reitores apresentaram em seus discursos, diversas iniciativas que impactaram a maneira como a universidade se organiza e é administrada. As falas apresentadas não necessariamente ocorreram durante o período em que o entrevistado estava no cargo de Reitor, mas compreende sua participação dentro da gestão universitária ao longo de sua trajetória acadêmica.

A partir da análise das respostas dos entrevistados, destacou-se quatro grupos de reformas: reforma político-institucional, reforma econômico-financeira, reforma administrativo-gerenciais e reforma acadêmica.

6.5.3.1 Reformas Político-Institucionais

As Reformas Político-Institucionais tiveram por intenção redefinir ou explicitar normas, regras, possibilidades e limites de atuação da comunidade, concebendo maior abertura a democratização, transparência, participação e controle da universidade, criando condições para manutenção da credibilidade da universidade,

traçando seus objetivos, e deferindo as competências do exercício da função pública por parte dos agentes administrativos.

A principal reforma político-institucional fora:

[...] a promulgação e implantação do novo Estatuto da Universidade elaborado com a participação de toda a comunidade universitária e referendado pelo Conselho Universitário da Unesp (R2).

O Estatuto da Universidade é de suma importância para a Unesp, já que é “um documento a ser seguido e respeitado” (R1). Para todos os entrevistados o Estatuto da universidade aparece como um documento legislativo e burocrático onde nele está contido “regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, sua composição e competência; atos, decisões e regras administrativas e acadêmicas, escritas e registradas em estatutos e regulamentos gerais e específicos” (GRACIANI, 1984 *apud* FIGUEIREDO, 1992, p.6).

Outro fator apresentado foi a importância em se consolidar um Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, conforme elucidado pelo entrevistado R3 que o menciona como um “Programa de Desenvolvimento Institucional”.

É importante salientar que nesse período foi dado início à discussão do Programa de Desenvolvimento Institucional da Universidade. Programa esse que norteia o rumo da Universidade para 10 anos. Também foi criada a Ouvidoria da Unesp, bem como o Código de Ética institucional (R3).

Tais reformas alteraram as relações político-institucionais da universidade, já que criaram, alteraram e promulgaram preceitos legislativos e burocráticos ante a universidade, determinando novos caminhos, possibilidades e desafios para o desenvolvimento institucional.

Assim, esse ordenamento permitiu que houvesse homogeneidade nos processos decisórios, bem como o estabelecimento de cota parte do ICMS entre as instituições. No início foi muito complicado, pois não havia na Unesp pensamento institucional, mas sim individualizado por unidade. Vício de origem, com defesa intransigente de cada unidade, e sem visão do conjunto. A visão institucional demorou mais de 20 anos para ser entendida. Atualmente, o pensamento institucional está estabelecido e contribui, e muito, para o crescimento da universidade (R3).

6.5.3.2 Reformas Econômico-financeiras

As reformas econômico-financeiras dizem respeito às mudanças na forma de financiamento da universidade e nos métodos de alocação de despesas e recursos. Para o entrevistado R2, a reforma “mais importante, sem dúvida, foi a outorga pelo então Governador do Estado de São Paulo da autonomia de gestão financeira” (R2).

Durante os primeiros anos de meu mandato lutamos muito para mudar o nosso percentual relativo ao ICMS, baseados principalmente no argumento da encampação da Universidade Municipal de Bauru. Conseguimos mudá-lo, graças a um trabalho muito persistente feito por toda a comunidade unespiana junto ao Governador [suprimido] e à Assembleia legislativa do Estado, e no qual foi muito importante a participação do vice reitor Professor [suprimido] (R2).

O entrevistado também relata sua luta para que o orçamento da Unesp fosse considerado a partir de suas particularidades, ou seja, enquanto uma universidade multi câmpus. “Nesse sentido sempre fui favorável a um sistema universitário paulista que contemplasse as três Universidades em conjunto, como existe hoje” (R2).

Esse percentual havia sido atribuído às Universidades sem levar em conta a situação especial da UNESP, recém-envolvida com encampações, com a expansão de seus cursos e com uma demanda reprimida de aumento de sua área construída. Quando do início da autonomia, em 1989, os percentuais estavam assim distribuídos: UNESP (1,94%), UNICAMP (2,00%), USP (4,46%), num total de 8,40% do ICMS do Estado. Em 1992 o total alcançou 9%, assim distribuídos: UNESP (2,205%), UNICAMP (2,065%), USP (4,730%). Na administração seguinte, com o Professor [suprimido] como Reitor, foi conseguido mais um aumento totalizando 9,57%, assim distribuídos: UNESP (2,3447%), UNICAMP (2,1958%), USP (5,0295%). Penso que permanece até os dias atuais essa distribuição. A nossa Universidade começou a ser criada antes da data de sua criação, e anos depois é que teve o seu início. Uma coisa são os fatos, outra a versão oficial. Não importa. O que importa é que estamos a comemorar mais de 40 anos da UNESP (R2).

6.5.3.3 Reformas Administrativo-gerenciais

As reformas administrativo-gerenciais dizem respeito à busca por uma maior eficiência organizacional e eficácia da administração pública.

Nenhum dos entrevistados relatou ter presenciado ou realizado alguma reforma administrativa.

Do ponto de vista administrativo nenhuma grande reforma foi realizada (pelo menos que eu me lembre) (R3).

Porém, em sua próxima fala, o entrevistado relata que em sua gestão, fora adquirido o prédio da Reitoria.

Uma ação que foi realizada na gestão, no que tange à administração, foi a aquisição do prédio no centro da cidade de São Paulo, onde se encontra a atual reitoria (R3).

É importante salientar que por sua característica multi câmpus, a Unesp buscou centralizar a macrogestão da instituição na cidade de São Paulo. Este movimento ocorreu em um momento de expansão das unidades e dos ativos imobilizados da universidade.

6.5.3.4 Reformas Acadêmicas

Com relação às reformas acadêmicas, fora mencionada a criação da Pró-Reitoria de Pesquisa, naquele momento necessário mediante o cenário de expansão da Universidade Estadual Paulista - Unesp.

Já, na área acadêmica foi criada a Pró-Reitoria de Pesquisa, pois um pró-reitor apenas para pesquisa e pós-graduação mostrava-se muito complicado. Isso face ao crescimento acadêmico da Unesp (R3).

A Pró-Reitoria de Pesquisa é peça chave para o desenvolvimento de uma das atividades chave da universidade, que é a pesquisa, ela tem por finalidade programar, orientar, coordenar e supervisionar as atividades de pesquisa.

Para tanto desenvolve ações, no plano interno, junto à comunidade acadêmica e aos setores administrativos da Universidade, e no externo, junto a segmentos representativos da sociedade, incluindo instituições públicas e privadas, autoridades governamentais e agências de fomento à pesquisa e ao ensino (UNESP, 2022, n.p).

6.6 Política

No Eixo Temático –Política, serão apresentadas três categorias de análise para discussão dos resultados: as categorias são, “Administração Pública e Gestão”; “Gestão Democrática para os Reitores” e “Políticas Públicas na visão dos Reitores”.

6.6.1 Administração Pública e Gestão

Os Reitores, quando indagados sobre como a Administração Pública dá o tom no processo de gestão da Reitoria da Unesp, direcionaram suas respostas para à problemática orçamentária e de financiamento da universidade.

É importante salientar que o financiamento das universidades paulistas advém principalmente de repasse da Quota-parte Estadual do ICMS de 9,57% conforme determina o Art. 5º da Lei de Diretrizes Orçamentárias do Estado de São Paulo. Deste montante 2,3447% é repassado para a Unesp.

O entrevistado R2 aponta que durante seu período na Reitoria, a Unesp encontrava-se em um processo de expansão em um mesmo momento que sofria com insuficiência orçamentária. Indaga-se, portanto, que a decisão para se realizar a expansão da universidade não considerava a situação financeira da instituição, já que em uma perspectiva meramente orçamentária, uma expansão que depende de recursos não poderia ser realizada sem o devido investimento, e que somente o plano político pode servir à justificativa de se realizar tal processo de expansão.

Mesmo com a autonomia de gestão financeira, a insuficiência orçamentária foi um fator negativo durante todo meu Reitorado. Somente foi aliviado quando ao final do mandato conseguimos aumentar o percentual do ICMS destinado à Universidade. Essa situação, porém, está sempre presente pois a medida que a Universidade amplia sua atuação mais recursos serão necessário. O planejamento, então, se impõe (R2).

O Reitor acima aponta que a situação financeira só se estabilizou novamente mediante a ampliação de recursos após aumento do percentual do ICMS. Mendes (2015), aponta que a Unesp em seus dois primeiros ciclos de expansão, nunca contou com a contrapartida do estado paulista em relação ao incremento orçamentário.

O primeiro e o segundo ciclos de expansão da UNESP não contaram com nenhum acréscimo de recurso extraorçamentário. No primeiro ciclo, apenas foram somados os recursos dos Institutos Isolados de modo a compor o orçamento da Instituição. No segundo momento da expansão, também não houve nenhum acréscimo de recursos, o que ocasionou uma grande resistência por parte da comunidade acadêmica com relação à encampação da antiga Universidade de Bauru (MENDES, 2015, p. 46)

O entrevistado (R1) aponta que a necessidade de viabilizar uma gestão orçamentária e financeira alinhada com os objetivos da universidade apresenta-se como um constante desafio para os gestores da instituição, tendo que balancear a insegurança com a flutuação dos valores arrecadados a partir do ICMS com as despesas fixas da universidade.

Uma questão da administração pública que afeta as três Universidades Públicas Paulistas (UNESP, USP, UNICAMP), relacionada ao quesito orçamento/finanças, principalmente pós autonomia de gestão orçamentária, financeira, acadêmica e administrativa está ligado ao fato "da receita ser prevista enquanto a despesa é fixa". Foi um aprendizado para as três Universidades Públicas do Estado de São Paulo (R1).

Outro fator a emergir nas entrevistas diz respeito a insegurança jurídica nas ações do Reitor. O entrevistado (R3) aponta que a gestão pública enquanto lei, apresenta em todo seu arcabouço, as regras e condutas para o desempenho do Reitor, e sua atuação depende do ato intransigível de boa conduta dos recursos públicos, principalmente pelo fato de a gestão reitoral ser auditada pelo Tribunal de Contas do Estado – TCE.

Na verdade, não existem grandes dificuldades em gestão pública, pois tudo tem regras e leis que regem suas ações. Contudo, existem situações em que há muita insegurança jurídica nas ações. Assim, como não há clareza legal, pode-se tomar decisões que serão questionadas juridicamente, e quase

sempre quando já terminaste o mandato. Isso atrapalha, e muito a gestão pública de modo geral. Existem também demandas legislativas as quais são pertinentes, mas nem sempre passíveis de atender. Da comunidade também existem demandas, especialmente das minorias ou mesmo para atender parte excluída da sociedade.

Como a gestão reitoral é anualmente auditada pelo Tribunal de Contas do Estado há necessidade de seguir as regras. Contudo, o TCE não emite parecer do ano em curso, ficando esses pareceres para períodos em que não se encontra no cargo. Parece que isso foi mudado recentemente, pois o TCE é um importante órgão do Estado que tem como objetivo aconselhar os gestores públicos a atuar de forma correta na gestão (R3).

Esta insegurança jurídica demonstra que embora a responsabilização administrativa ou *accountability* tenha um papel importante na transparência e acompanhamento da administração pública, com inegável legitimidade, deve-se observar para que este recurso não seja objeto de uso político como forma de difamar os administradores das universidades públicas e deslegitimar sua função social.

6.6.2 Gestão Democrática para os Reitores

A apresentação desta seção se dividirá em partes. A primeira, está relacionada sobre a maneira como os Reitores enxergam a Gestão Democrática enquanto uma política institucional conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases. A segunda parte corresponde a visão destes acerca das relações de poder dentro da universidade e por fim, a terceira parte diz respeito sobre como os Reitores entrevistados percebem se sua atuação e suas práticas correspondiam a uma Gestão Democrática enquanto este ocupava o cargo de Reitor.

6.6.2.1 A Gestão Democrática enquanto política educacional

Quando indagados sobre o que pensam da distribuição do poder e da participação na universidade, considerando que órgãos colegiados, comissões e eleições para cargos de gestão, obedecem ao regimento da LDB, que garante 70% dos votos para docentes, 15% para técnicos administrativos e 15% para estudantes, o Reitor (R1) considera o regimento “Fundamental para que a condução da

Universidade seja pautada pela busca da excelência no Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão”.

Os Reitores (R2) e (R3), também são concordantes com a maneira que os votos são distribuídos. Em seus discursos estes ponderam que embora a universidade tenha como premissa a Gestão Democrática, a democracia quantitativa talvez não seja a melhor lógica para sua governabilidade, já que os Reitores veem na hierarquia do saber e da competência, representada pelos Professores, como mister nos rumos da universidade.

A Universidade não é a Sociedade em tamanho menor em que todos os cidadãos tem o mesmo direito. Nela há e é necessária uma hierarquia de saber e de competência. E sendo assim não é um local onde necessariamente deva haver espaço para democracia, na qual a maioria quantitativa é que governa. Na Universidade tem que imperar a liberdade, mas a maior responsabilidade pelo seu destino cabe aos docentes e por isso estou de acordo com as diretrizes da LDB. Democracia e Liberdade são conceitos que precisam ser devidamente compreendidos no meio universitário (R2).

Considerando que os docentes são os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso institucional, não vejo que eles devam ter votos paritários com outras categorias (R3).

A falta de paridade e por consequência as relações de poder entre docentes, discentes e técnicos-administrativos é uma reivindicação recorrente dos movimentos estudantis presentes na universidade, já que os discentes são os que possuem maior número de pessoas na comunidade e são aquelas que possuem o menor poder de decisão.

O entrevistado (R3) demonstra que “o entendimento de poder na universidade é muito relativo”. Considerando que a divisão de poderes deriva da presença de um regimento e estatuto com regras bem estabelecidas para cada entidade da instituição.

O entrevistado ponderando acerca das limitações para a atuação do cargo, denota que o Reitor, por não ter ele criado e planejado os regimentos que determinam sua atuação, não tem autoridade para alterar as decisões que regulamentam o processo eleitoral.

Como pode se falar em poder do reitor ou mesmo dos diretores se a Instituição é colegiada? Se houver decisão dos órgãos colegiados sobre a alteração das proporções de representação ou mesmo de participação percentual no processo eleitoral a mesma deverá ser seguida. Assim, não é o reitor que determina esses procedimentos que aparentemente geram poder na instituição, mas sim as decisões que foram estabelecidas no Estatuto, ou mesmo em decisões de reuniões do Conselho Universitário (R3).

6.6.2.2 As relações de poder dentro da Universidade

Embora os Reitores tenham denotado que as relações de poder da universidade derivam principalmente das normas e regras descritas no regimento e estatuto da instituição, o entrevistado (R1) considera que as relações de poder dentro da Unesp se dão “De forma muito inteligente”, já que os poderes são divididos entre: “A administração Central no papel do Executivo e os Conselhos Centrais (CEPE, CADE, CO), atuando como o legislativo, nas diversas áreas da Universidade. E o Estatuto da Universidade como um documento a ser seguido e respeitado”.

Outro fator fundamental para as relações de poder dentro da universidade se dá pelo prestígio e competência acadêmica que os indivíduos possuem. O entrevistado (R2), assinala que a “A Universidade é uma Instituição que se organiza em relações hierárquicas pelo mérito, com regras claras e bem definidas”.

No quadro abaixo estão presentes as falas e discursos dos Reitores que estabelecem como as relações de poder e hierarquia dentro da Universidade se concretizam.

Quadro 9 - As relações de poder e a hierarquia dentro da Universidade

	Respostas	Frequência	
		%	
Unidade de Contexto	São mediadas pela competência acadêmica	4	36%
	Se dão de forma inteligente	2	27%
	Orientam-se pelo Estatuto e Comunidade	2	18%
	A hierarquia conforme está estruturada é fundamental	2	18%
Unidade de Registro	De forma muito inteligente.	1	9%
	Sem ser, como nas Academias Militares, em que “um manda e outro obedece”	1	9%

Na Universidade o prestígio acadêmico de seus componentes tem um significativo valor para o exercício das lideranças	1	9%
Não há um poder absoluto na universidade, em que pese os diretores, pró-reitores e reitor são os que podem definir a pauta de discussão	1	9%
A autoridade na Universidade se dá através da solidez acadêmica do profissional e, conseqüentemente, do reconhecimento por seus pares da sua competência. As relações hierárquicas no segmento docente também respeitam esta lógica	1	9%
A Universidade é uma Instituição que se organiza em relações hierárquicas pelo mérito, com regras claras e bem definidas	1	9%
Essas são fundamentais	1	9%
A hierarquia somente é conseguida se você tem respaldo curricular para tal	1	9%
Essa hierarquia se faz necessária, pois a mesma vem acompanhada de experiências que são importantes para as tomadas de decisões	1	9%
A própria relação de poder na Universidade estimula a participação da Comunidade no processo decisório	1	9%
Considero inteligente a relação de poder na Universidade	1	9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo os entrevistados, o saber e o conhecimento científico seriam fatores de mediação das relações de poder dentro da Universidade, onde “A hierarquia somente é conseguida se você tem respaldo curricular para tal” (R3).

Fato corroborado pelo Reitor (R1):

Considero como absolutamente fundamental a exigência Estatutária de que Reitores, Vice Reitores e Pró Reitores sejam Professores Titulares. Isto garante uma evolução na carreira acadêmica nos eixos ensino, pesquisa, extensão e gestão. A autoridade na Universidade se dá através da solidez acadêmica do profissional e, conseqüentemente, do reconhecimento por seus pares da sua competência. As relações hierárquicas no segmento docente também respeitam esta lógica (R1).

Embora o Reitor (R3) concorde que “Essa hierarquia se faz necessária, pois a mesma vem acompanhada de experiências que são importantes para as tomadas de decisões”, o entrevistado (R2) pondera que as relações de poder dentro da universidade possuem uma margem para trocas e práticas democráticas, já que as

relações de poder dentro da Unesp se dão “Sem ser, como nas Academias Militares, em que “um manda e outro obedece.”

Sendo assim, as relações de poder na Universidade parecem se dividir em dois tipos: aquelas que estão regimentadas em forma de Lei, intransigíveis em seu cumprimento, e as que dizem respeito ao conhecimento científico, compreendendo o prestígio acadêmico. A atuação do Reitor depende, portanto, de uma:

[...] hierarquia de autoridade claramente definida com três ou mais níveis de autoridade; regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, sua composição e competência; atos, decisões e regras administrativas e acadêmicas, escritas e registradas em estatutos e regulamentos gerais e específicos; especialização funcional que determina a divisão do trabalho de direção e de execução, por área de conhecimento; seleção de candidatos a cargo diretivo e docente realizada com base nas qualificações técnicas de provas e títulos; e sistema de promoção de conformidade com a realização acadêmica e tempo de serviço na instituição (GRACIANI, 1984 *apud* FIGUEIREDO, 1992, p.6).

6.6.2.3 A prática da Gestão Democrática no cotidiano dos os Reitores

De acordo com o Art. 56 da Lei de Diretrizes e bases da educação, a Gestão Democrática pressupõe como princípio, “a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 2017).

Como a participação da comunidade é condição *sine qua non* para que a prática da Gestão Democrática possa ser viabilizada conforme legislação, perguntou-se para os Reitores, de que forma a gestão (durante seu período no cargo), adotou práticas que estimulam a participação da comunidade acadêmica, estudantil e administrativa.

O entrevistado (R1) aponta que “a própria relação de poder na Universidade estimula a participação da Comunidade no processo decisório”. Para o entrevistado Administração Central e o Reitor são fundamentais na viabilização de um clima de normalidade institucional, compreendendo que a segurança organizacional, é fundamental para que a universidade atinja seus objetivos.

Considero importante que a Administração Central viabilize um clima de tranquilidade Institucional para que as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e gestão possam ocorrer com normalidade (R1).

O entrevistado (R3) aponta que em seu período Reitoral,

Nenhuma mobilização foi feita neste sentido. As decisões dos colegiados têm que ser respeitadas. Para isso que existem (R3).

Segundo o Reitor (R3), os órgãos colegiados são o principal campo da Gestão Democrática e que “a participação, por segmento é definida pelo Estatuto. Assim, a chamada para participar dos colegiados e demais atividades institucionais são regularmente divulgadas”, e aponta que:

Pelo processo direto, do voto, os representantes são escolhidos pelos pares para participar dos colegiados. Como a representação estudantil sempre esteve ausente dos colegiados centrais da universidade, muitas ações foram feitas para tentar trazê-los. Todas infrutíferas (R3).

O entrevistado (R2) também relata a dificuldade em trazer os estudantes para a participação nos colegiados dos órgãos centrais.

Práticas foram adotadas e estimuladas, mas as respostas foram predominantemente oferecidas pelo corpo docente. No referente aos técnico-administrativos a colaboração era maior entre aqueles ligados aos Departamentos do que os puramente administrativos. A participação discente era quase nula, sempre a obedecer às “palavras de ordem” do momento (R2).

Porém, o entrevistado (R2) aponta um exemplo de sucesso de atuação de sua Reitoria para a mobilização da universidade, considerando que:

No meu reitorado, principalmente quando tivemos que convencer a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo e o Governador a ampliar o nosso percentual do ICMS (R2).

Os Reitores, quando indagados se consideravam que sua gestão se orientou a uma participação democrática da comunidade acadêmica, o entrevistado (R1) de forma objetiva considera, “Sim, sem dúvida”. O entrevistado (R2) por sua vez pondera que uma atuação democrática deve ser avaliada a partir das lembranças e memórias

positivas que os colegas de trabalho nutrem por atuações democráticas realizadas pela figura do Reitor.

Penso que sim, pois essa sempre foi a minha intenção, e a única prova que posso apresentar é a maneira positiva como ainda hoje sou lembrado, após pouco mais de [suprimido] anos passados (R2).

Dessa forma considera-se que seria interessante para o futuro, para se ter uma ideia mais concreta acerca da real atuação democrática destes indivíduos, realizar entrevistas e consultas com aqueles docentes, discentes e técnico-administrativos, que atuaram diretamente na gestão ou na participação de órgãos colegiados da Unesp nesses períodos.

6.6.3 Políticas Públicas

Para encerrar o Eixo Temático –Política, a todos os Reitores fora perguntado qual era sua opinião em relação às políticas públicas para a Educação Superior brasileira. Diversos pontos importantes surgiram, como a diferenciação que ocorre entre as Universidades Federais e Estaduais, principalmente após a pandemia de Covid-19 e o descaso do Governo Federal com as universidades e a Educação em toda sua estrutura.

Quando se fala em Educação Superior Brasileira, novamente tenho que separar as Universidades Federais e Universidades Estaduais não paulistas do Sistema Universitário Paulista. Não é apenas a questão da autonomia de gestão financeira existente ou não, mas o prestígio que elas tem perante os órgãos federais ou estaduais que as mantem. Desde a criação da USP, o Governo do Estado de São Paulo sempre entendeu a importância de suas Universidades. Nas demais nem sempre foi assim e nos dias atuais piorou, e muito. Se na atual situação as universidades paulistas sofrem com a pandemia, mas continuam de uma maneira ou outra a funcionar com as verbas que o governo paulista ainda consegue enviar, nas demais além da pandemia há uma lamentável falta de recursos graças ao descaso do Governo Federal (R2).

Porém, as críticas não se reduzem as universidades, os outros níveis Educacionais também são afetados pela sobremaneira que o ensino fundamental,

médio e técnico tem seus orçamentos organizados no país. O entrevistado (R3) aponta para uma inexistência de uma política pública voltada para a Educação no Brasil.

Na verdade não existe uma política pública no país. A prioridade na formação dos jovens no ensino fundamental, médio e técnico deveria ser olhada com maior responsabilidade pelo sistema como um todo. A Constituição de 1988 delegou aos Estados e Municípios a responsabilidade pelo ensino fundamental e médio, e a União pelo ensino superior. Isso foi uma decisão equivocada dos constituintes, pois em um país federativo e presidencialista os grandes recursos estão à disposição da União. Assim, a precariedade do ensino no país está na raiz do processo educacional. A precariedade do ensino fundamental e médio faz com que os jovens não tenham formação adequada para conseguir vaga no ensino superior público e gratuito, ficando as mesmas para os jovens das classes sociais mais abastadas. O sistema de cotas tenta corrigir esse problema, mas a maioria dos jovens de baixa renda continuam na mesma situação (R3).

De acordo com o trecho acima, onde o Reitor denota ser a favor e ressalta o Sistema de Cotas para corrigir os problemas de acesso das camadas populares na universidade, é neste quesito que a Unesp adota um de seus traços mais marcantes para a atualidade, o seu amplo sistema de inclusão, que se concretizou com um de seus objetivos estipulados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2009. O objetivo era ampliar e diversificar o acesso à universidade, entendendo as oportunidades de formação em nível superior (UNESP, 2009).

Conforme demonstrado no item 5.3 que trata da Unesp Contemporânea, alguns dados demonstram as mudanças que caracterizam o papel que a Unesp assume com a inclusão de grupos socialmente desfavorecidos no acesso ao ensino superior público, pois, ao fazer uma comparação entre o perfil do aluno ingressante na Unesp no ano de 2008 e dos ingressantes no ano de 2019, em 2008 a maioria dos estudantes eram provenientes de escolas particulares, cerca de 63% dos candidatos, enquanto que no ano de 2019, 54% dos candidatos vieram da escola pública. Outro fator interessante sobre a universidade é que o número de estudantes mulheres é maior que o de homens, seja na graduação ou pós-graduação, totalizando 19.896.

Espera-se que tais políticas de oportunidade social se perpetuem e que os grupos desfavorecidos economicamente e socialmente possam encontrar na

Universidade Estadual Paulista – Unesp uma oportunidade de melhoria de suas condições de vida e projeção de futuro. E para aqueles que dirigem a Universidade, fica a expectativa de que nunca esqueçam das funções sociais que a instituição universitária de financiamento público tem por finalidade. Promulga-se, portanto, a permanente busca pelo cumprimento dos princípios e fins da Unesp, conforme apresentadas no Art. 2º de seu Estatuto:

A Unesp rege-se pelos princípios de liberdade de pensamento e de expressão de desenvolvimento crítico e reflexivo, com o objetivo permanente de criação e de transmissão do saber e da cultura, devendo:

I - criar, preservar, organizar e transmitir o saber e a cultura por meio do ensino, da pesquisa e da extensão;

II - oferecer ensino público, gratuito e de qualidade, sem discriminação de qualquer natureza;

III - formar cidadãos capacitados para o exercício da investigação e das diferentes profissões;

IV - privilegiar e estimular a atividade intelectual e a reflexão continuada sobre a sociedade brasileira, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social (UNESP, 1989, n.p).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa “Trajetória dos Reitores da UNESP: o que significa ser gestor em uma universidade pública estadual”, traz em seu bojo a preocupação em conhecer como se dá o processo de gestão em uma universidade pública estadual, assim como, conhecer um pouco desses sujeitos e suas perspectivas quanto a atuação na função de Reitor.

O presente trabalho não se baseou em uma tipologia pré-definida para descrever o que é Ser Reitor em uma universidade estadual. O esquema de categorização dos resultados identificou quatro eixos temáticos relacionados ao perfil destes sujeitos, relacionados aos aspectos gerenciais de sua atividade, às características organizacionais da instituição e aos fatores políticos que influenciam a atuação de um gestor universitário.

Foi a partir da fala de três ex-Reitores, que ocuparam o cargo de chefia máxima da Universidade Estadual Paulista – UNESP que se realizou a coleta e análise dos resultados, propondo a seguinte questão: “Em que consiste a gestão numa organização pautada por administração colegiada e democrática, mediada por um sistema burocrático, típico da administração pública brasileira, a partir das perspectivas de alguns Reitores da Unesp? Quais suas considerações sobre os atributos e competências para o exercício do cargo?”

Como objetivo principal, buscou-se compreender, a partir da perspectiva dos próprios Reitores, o trabalho gerencial do Reitor, quais são seus atributos e competências em uma universidade pública estadual.

Com relação a esse objetivo, os Reitores entrevistados atribuíram a dimensão “Ser Reitor” à função de um Administrador/Gestor da universidade. Para os entrevistados, o “Ser Reitor” se assemelharia a um alto executivo de instituições privadas ou públicas. Conforme os respondentes, o Reitor pode ser considerado um “Empreendedor”, “Diretor Executivo” ou “CEO” de uma grande instituição privada, ou mesmo um “Secretário de Estado” da administração pública. Em todos os casos, existe a visão de que o Reitor é o líder da universidade, responsável pelo seu desempenho e que possui um importante papel no desenvolvimento econômico e social do país. Para os reitores, a maneira de alcançar os objetivos da universidade, reside na administração e gestão da instituição de ensino superior pública.

Ser um líder universitário para os Reitores envolve estar próximo a comunidade interna e externa, com seus pares e com os estudantes, compreendendo a diversidade e pluralidade de pessoas e pensamentos que convivem na universidade, devendo estar pronto para solucionar os mais variados conflitos. O Reitor deve estar preparado para coordenar esforços humanos e materiais, articulando as políticas governamentais com os objetivos da universidade.

As funções gerenciais típicas de um administrador estiveram presentes nas falas dos entrevistados, os processos administrativos de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar foram discursos recorrentes e que transparecem a importância do trabalho gerencial que estes indivíduos atribuem à Administração Universitária.

Contudo, os Reitores ao denotarem que “Ser Reitor” é ser um Administrador/Gestor, seus discursos não deixam de levar em consideração que as universidades são organizações complexas que possuem características próprias e específicas que em muito irão influenciar seu processo de gestão, considerando a importância social das universidades públicas, devendo alinhar o processo de gestão aos princípios e objetivos da instituição.

Para os entrevistados, a dimensão “Ser Reitor” enquanto um Administrador/Gestor não deve se limitar somente às atividades burocráticas de sua função, mas compreende também a experiência acadêmica que estes indivíduos adquiriram ao longo de sua vida e trajetória, enquanto professores, acadêmicos, pesquisadores e gestores dentro de uma universidade pública.

Outras dimensões também são evidenciadas pelos Reitores como algo que o “Ser Reitor” deve estar acompanhado. Os entrevistados enfatizaram a importância de o Reitor ser alguém com grande responsabilidade e honestidade, tanto na gestão universitária como em sua condição de servidor público.

A profunda relação que os entrevistados consideram entre o “Ser Reitor” às características morais de honestidade e responsabilidade corroboram com a visão de liderança ética, compreendendo que os líderes éticos são responsáveis por darem o exemplo moral aos membros da organização, agindo sempre a partir do que é justo, bom e moralmente correto.

A partir de seus discursos foi possível notar que embora os Reitores não tivessem planos de alçar-se ao cargo máximo da chefia universitária em um primeiro

momento, suas experiências de vida e trajetória na instituição de ensino, atribuíram-lhes razões próprias para concorrer ao posto.

Dentre as razões, algumas respostas se direcionaram aos anseios por aprimoramento e resgate dos princípios da Universidade Pública, assim como, a busca por maior liberdade para a universidade após um regime político ditatorial. Outro fator presente na fala dos Reitores, foi a intenção de aprimorar a Unesp como um todo, especialmente em relação ao seu prestígio e a busca da excelência acadêmica, tanto em nível nacional como internacional.

A atuação no cargo da hierarquia máxima da Unesp manifesta-se como honra e uma enorme realização profissional para esses sujeitos, expressando um desejo de criar uma universidade para todos, que fosse capaz de cumprir com seus objetivos sociais, acadêmicos e científicos. Concepção muito bem representada pelo entrevistado R2 ao demonstrar o orgulho em ser “Unespiano”.

O que importa é que estamos a comemorar mais de 40 anos da UNESP. Uma Universidade que foi e vem sendo criada lentamente por todos nós, por todas as sucessivas comunidades acadêmicas, discentes e acadêmico-administrativas. Temos os mais variados índices de avaliação, sempre positivos a comprovar a maturidade acadêmica de nossa Universidade e destaque, ela é hoje a melhor experiência brasileira de universidade multi câmpus e, por consequência, a mais paulista das universidades mantidas pelo Estado de São Paulo (R2).

O primeiro objetivo específico buscou caracterizar o contexto histórico e institucional da Universidade Estadual Paulista – UNESP. Para isso, buscou-se apresentar sua gênese e seu processo de desenvolvimento, a partir da junção dos institutos isolados em uma universidade estadual pública multi câmpus. É esta característica que confere à universidade estadual paulista - Unesp uma identidade e originalidade únicas.

Desde o início, a instituição é embasada pela tríade do ensino, pesquisa e extensão, outorgando o status de instituição compromissada, sobremaneira, com a responsabilidade social.

Apesar de no início a organização da universidade ter ocorrido de uma maneira considerada autoritária e hierarquizada, um dos movimentos mais importantes da

instituição se deu pelo processo de democratização, que ocorre na década de 80, a partir da elaboração de documentos orientados para a democracia e liberdade.

A partir de então, fora elaborado o Estatuto da universidade, aprovado em 1989, em prol de uma nova realidade democrática no ambiente acadêmico. A relevância de tal documento é expressa pela aquisição do direito à autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, como também, passa a englobar o corpo docente, técnico-administrativos, discentes e comunidade local como parte dos órgãos colegiados da instituição.

Além disso, o estatuto veio a concretizar o princípio da liberdade de pensamento, do desenvolvimento crítico e reflexivo, orientado pela transmissão do saber e da cultura, e a oferta de um ensino público, gratuito e de qualidade.

Ressalta-se que apesar dos desafios que a universidade encontra para manter suas atividades, o maior deles, tem sido conciliar o orçamento que dispõe com as despesas que a universidade possui, especialmente em relação aos funcionários inativos.

Apesar disso, a qualidade de seus serviços tem sido mantida e demonstrada pelas posições de relevância que a universidade ocupa em rankings nacionais e internacionais. Esses ranqueamentos universitários demonstram que, apesar de jovem, a Unesp é uma instituição séria e compromissada com o ensino, com o compartilhamento e divulgação do trabalho científico, e que se mostra como uma instituição consolidada e respeitada academicamente.

Como segundo objetivo específico, realizou-se uma análise sobre o perfil e a trajetória acadêmica e profissional dos Reitores. Para essa análise, buscou-se extrair, de forma integral, as informações contidas nos currículos dos sujeitos da pesquisa, disponibilizados na Plataforma Lattes. A plataforma é referência nacional no registro da vida pregressa e atual de estudantes e pesquisadores.

Os Reitores, podem ser caracterizados a partir da análise do currículo enquanto Professores e Pesquisadores que representam a elite acadêmica nacional, pois se tornaram referência em seu campo de estudo e percorreram uma vasta trajetória na instituição de ensino superior pública, somando décadas de vida acadêmica e atuando ativamente, na docência, pesquisa, extensão e gestão da Universidade Estadual Paulista - UNESP.

A média de produção acadêmica que estes sujeitos possuem antes de se tornarem Reitores é expressiva, levando em conta que, além de pesquisadores, são

docentes e participaram de atividades de gestão como Membros de Conselho, Chefes de Departamento, Diretores de Unidade, Pró-Reitores e Vice-Reitores.

Com relação à experiência em cargos de gestão, o que se percebe é que desde o início de suas carreiras, há um interesse comum em participar dos órgãos administrativos da universidade, desde as respectivas unidades a que são vinculados até os escalões mais altos da organização, percorrendo toda cadeia organizacional da universidade.

Os Reitores entrevistados, ao serem indagados a respeito do que consideram os principais atributos e características para se tornar um Reitor, apresentaram unanimemente dois aspectos: ter uma sólida carreira acadêmica e conhecer profundamente a universidade qual atua, considerando as características sociais da instituição, voltada para a geração de conhecimentos e preparação dos indivíduos para o mercado de trabalho, fundamentada nas premissas de autonomia e liberdade de pensamento.

O terceiro objetivo específico procurou compreender, sob a ótica dos Reitores, o processo de aquisição das competências gerenciais, suas fontes de aprendizagem e quais canais de informação estes utilizam para a tomada de decisão.

Através da entrevista com os Reitores, percebeu-se que esses professores tiveram experiências particulares no campo da gestão, possuindo diferenças significativas em seu processo de aprendizagem. Para todos os entrevistados, o processo de aquisição das competências gerenciais se deu de forma auto direcionada e em sua maioria, de maneira informal.

Os Reitores consideraram que a principal fonte de aquisição das competências gerenciais foi a experiência em cargos administrativos dentro da universidade, e também, sua interação com outros gestores da instituição. Revela-se a considerável importância da prática cotidiana nas funções administrativas, como também, a participação em órgãos colegiados e conselhos da universidade. Esses sujeitos apontam para a relevância da aprendizagem não só em relação a função gerencial, mas, a necessidade em se estar aberto ao conhecimento como um todo.

Porém, para os entrevistados, somente a experiência na gestão não se mostrou suficiente para que estes se sentissem preparados para desempenhar o cargo de Reitor, principalmente no que se refere às áreas mais técnicas, próprias das ciências administrativas, que lidam com aspectos, financeiros e orçamentários, assim

como, a administração de recursos humanos e como exercer a liderança dentro de uma organização.

Mesmo com vasta experiência em cargos de gestão na universidade, os Reitores quando assumiram o cargo sentiram-se pouco preparados no ponto de vista da profissionalização gerencial e perceberam a necessidade de aprimorar seus conhecimentos na área de gestão, buscando cursos e treinamentos que os auxiliassem no processo de administração da universidade. Os entrevistados consideram que a oferta de cursos por parte da instituição, ou mesmo em outras instituições, é uma maneira frutífera de preparação para os desafios que o cargo apresenta.

Por fim, o quarto e último objetivo específico, teve a intenção de entender a concepção de gestão dos reitores, seus principais desafios e dificuldades acerca da administração e políticas públicas.

O trabalho dos Reitores por muitas vezes se desdobra em situações conflitantes e contraditórias, na medida que estes devem conciliar os interesses da universidade e/aos interesses políticos/governamentais.

Os Reitores apontam para uma complexidade em atuar neste cargo, devido à responsabilidade desta função, que envolve o agir e tomar decisões, e principalmente, manterem um bom relacionamento com poderes legislativos, assim como, manterem um clima tranquilo e favorável para o desempenho das funções da própria universidade.

Para os Reitores, a prática e atuação do reitor deve levar sempre em consideração o papel social da instituição, assim como, a necessidade da implementação de ações que objetivem o desenvolvimento desta.

Os Reitores consideram que estar na posição de Reitor requer com que estes adotem uma multiplicidade de papéis e funções. Segundo os entrevistados, as dificuldades para a tomada de decisão, surge principalmente da diversidade de grupos, opiniões e ideias que estão envoltas nesse processo, considerando que o Reitor é responsável por conciliar as divergências, adotar procedimentos através do diálogo, e encontrar consensos que envolvem o interesse dos diversos grupos presentes na universidade.

Também apontam para a brevidade de sua atuação no cargo, já que este possui prazo de validade definido e por tempo determinado, denotando uma difícil transição ao término de seus mandatos, e o retorno para a atividade de professor.

Com relação às limitações e dificuldades da presente pesquisa, esta foi desenvolvida, em grande parte do tempo, durante o período da pandemia de Covid-19, portanto, algumas atividades tradicionais das pesquisas qualitativas como a entrevista e a visita de campo, tiveram que sofrer algumas alterações e adaptações. Encontros presenciais já não eram mais possíveis e em um cenário de dúvidas e incertezas, uma série de transformações, improvisos e adaptações foram necessárias para que a pesquisa continuasse sendo possível.

Pela impossibilidade de se realizar entrevistas de forma presencial, foi decidido e combinado com os entrevistados a realização da coleta de dados através de um roteiro com perguntas semiestruturadas. É importante destacar que, as diferenças entre a coleta de dados por meio de entrevista presencial e por roteiro respondido à distância, impacta diretamente na maneira como os entrevistados reagem, se comunicam e demonstram suas ideias ao responderem as questões.

Esclarecer as limitações da presente pesquisa se faz importante para que os conteúdos, informações e conhecimentos construídos não sejam tomados por uma interpretação leviana.

Pela pequena amostragem de Reitores que se dispuseram a participar da pesquisa, não é possível traçar generalizações acerca dos resultados, já que os Reitores da Unesp atuam em um modelo institucional. O trabalho também não teve a intenção em caracterizar ou determinar um modelo de indivíduo, onde haveria a possibilidade, de forma prescritiva, de determinar atributos ou competências ideais para um Reitor. Compreende-se que cada indivíduo possui características e história únicas que culminarão na oportunidade de ocupar tal posição.

Os benefícios da pesquisa referem-se à produção de conhecimentos relativos à administração de universidades públicas a partir de um olhar dos indivíduos que atuaram no cargo de Reitor, discutindo as especificidades de um gestor de universidade pública e as competências necessárias para ocupar cargos desta natureza.

Tais benefícios tem a intenção de difundir o conhecimento da Administração Universitária para a comunidade interna e externa da Unesp, principalmente com relação às atribuições do Reitor e suas funções gerenciais. A hipótese de um desconhecimento da comunidade acerca da gestão é percebida pela Reitoria, como destaca o entrevistado (R3): “A comunidade, via de regra, desconhece as

responsabilidades jurídicas do Reitor e nesse sentido demanda ações que são incompatíveis com as Leis vigentes no Estado ou na União”.

O conhecimento sobre as atividades, atribuições e funções dos Reitores apresentam-se como uma possibilidade de compreender a estrutura universitária de maneira mais profunda. Com tal conhecimento, é possível reivindicar, de maneira objetiva e direcionada, as demandas, anseios e necessidades da comunidade. Dessa maneira, é possível com que haja maior chance de concretização das solicitações da comunidade, sendo passíveis de realização através da Administração Universitária.

Percebendo a importância e a necessidade de ampliação do conhecimento por parte da comunidade a respeito da Administração Universitária e de seus gestores, elaborou-se três sugestões para trabalhos futuros.

Como primeira sugestão para um futuro trabalho, com foco na temática da Administração Universitária, e sobre o trabalho dos Reitores, é a realização de uma pesquisa com discentes, docentes e técnico-administrativos, para compreender o que estes sujeitos entendem e compreendem como Administração Universitária e também o que estes indivíduos acreditam que sejam as funções de um Reitor, quais suas atribuições e possibilidades enquanto ocupante do cargo.

A segunda sugestão gira em torno das condutas, comportamentos e práticas dos Reitores com relação a uma atuação democrática, e se sua gestão se pautou nos princípios da Gestão Democrática. Tal pesquisa poderia ser realizada com os técnicos administrativos, docentes e gestores que atuaram em conjunto com os Reitores nos órgãos de gestão da universidade.

A terceira sugestão seria uma pesquisa de campo acompanhando o dia-a-dia das atividades de um Reitor, compreendendo que esta seria uma oportunidade para conhecer as minúcias do cotidiano destes indivíduos, buscando identificar quais atividades o Reitor desenvolve em sua rotina; com quem ele trabalha, onde e como; assim como, este organiza e utiliza seu tempo; como se relaciona com as outras pessoas; quantas e quais decisões ele toma e quais pressões incidem sobre sua prática.

Por fim, espera-se que o trabalho tenha contribuído de alguma maneira para o entendimento das universidades públicas, em especial, das funções dos Reitores dentro da Universidade Estadual Paulista – UNESP, principalmente quanto a sua organização, seu funcionamento e acerca do processo de gestão dessa instituição,

compreendendo que é através da Administração que as finalidades da Universidade, definidas em seu Estatuto, possam ser alcançadas.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

AKTOUF, O. Ensino de Administração: Por uma pedagogia para a mudança. A administração e o conteúdo de ensino de Administração. **Organização & Sociedade**, v. 12, out/dez 2005. ISSN 35.

AKTOUF, O. **La Administración entre tradición y renovación**. 4. ed. Cali: Artes Gráficas del Valle, 2009.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Natural e Sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2001.

AMATO, R. D. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Management, Maestro! The managerial functions or roles of choral conductors. **XVI International Conference On Industrial Engineering and Operations Management**, São Carlos, 12 - 15 Oct 2010. 1 - 9.

ANDRADE, R. O. B. D.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ARAGÃO, J. E. D. O. S. A profissão do administrador: uma abordagem sociológica. In: ARAGÃO, J. E. D. O. S.; FILHO, E. E. **Introdução à administração: desenvolvimento histórico, educação e perspectivas profissionais**. São Paulo: Atlas, 2016. p. 163 - 177.

AXEL-BERG, J. Indicadores para efeito de comparação internacional no Ensino Superior. In: MARCOVITCH, J. **Repensar a Universidade**. São Paulo: Com-arte; Fapesp, 2018. p. 31-44.

BALDRIDGE, V. **Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political**. Stanford: Office of Education (DHEW), Washington, D.C, 1971.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4ª. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNARD, C. L. **The functions of the executive**. [S.l.]: Harvard University Press, 1956.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto, 1994.

BRASIL. **Constituição da República do Brasil de 1988**. Brasília. 1988.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9.394/1996**, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 26 maio 2020.

BRASIL. LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998. **Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais**, Brasília, Maio 1998.

BRASIL. Decreto Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino**, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.394/1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília, 20 Dezembro 2017.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas**, Brasília, 2019. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf>. Acesso em: 16 out. 2019.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A, 1981.

CAETANO, F. D. S.; CAMPOS, I. M. B. M. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, p. 1 - 19, 2019.

CALDAS JUNIOR, A. L. Unesp e ditadura militar: tragédia e farsa. **Revista Simbiologias**, Botucatu, v. 7, p. 146 - 161, dez 2014. ISSN 10.

CAMBRIDGE DICTIONARY. **Cambridge Dictionary**, 2021. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/rector>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

CARDOSO, A. S. R.; VIEIRA, P. R. Além, muito além das convergências entre administração e gestão da educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, 4, jan/abr 2004. 135 - 152.

CNPQ. Sobre a plataforma lattes. **Plataforma Lattes**, 2021. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

CORRÊA, A. M. M. A Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". In: DÁMBROSIO, O. **Unesp 40 anos**. 1ª. ed. [S.l.]: [s.n.], 2016.

DEWES, A. **Aprendizagem da docência universitária: a gestão em contextos emergentes**. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. 2019.

DEWES, A.; BOLZAN, D. P. V. Gestão Universitária a partir da narrativa de professores gestores de departamentos didáticos. **Rev. Gest. Aval. Educ**, Santa Maria, v. 7, p. 39-53, Maio/ago 2018. ISSN 15.

DURHAM, E. R. **A autonomia universitária: o princípio constitucional e suas implicações**. São Paulo: [s.n.], 1989.

DURHAM, E. R. Autonomia, controle e avaliação. In: MORRHY, L. **Universidade em questão**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

DURIGAN, J. C. Unesp 40 anos: jovem e bem-sucedida. In: D'AMBROSIO, O. **Unesp 40 anos**. 1. ed. São Paulo: Unesp, 2016. Cap. 1 - 2, p. 9-68.

DURIGAN, J. C. Unesp, 40 anos: jovem e bem-sucedida. In: D'AMBRÓSIO, O. **Unesp 40 Anos**. São Paulo: Editora Unesp, 2016.

ESCRIVÃO FILHO, E. O desenvolvimento das modernas teorias de Administração. In: ARAGÃO, J. E. D. O. S. **Introdução a administração: desenvolvimento histórico, educação e perspectivas profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Cap. 2, p. 22 - 40.

ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2007.

ÉSTHER, A. B. **Universidade: uma "eterna" crise de identidade**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2007.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 2ª. ed. São Paulo: Eio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda., 1972.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERRARO, K. P. **Movimento estudantil, gestão democrática e autonomia na universidade**. Marília: Dissertação de mestrado, 2011.

FIGUEIREDO, R. S. D. **A tomada de decisão por dirigentes universitários: um estudo comparativo em universidade pública, comunitária e empresarial**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1992.

FILGUEIRAS, F. Além da transparência: accountability e política da publicidade. **Lua Nova**, São Paulo, v. 84, p. 65 - 94, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 2001. 183 - 196.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do Conteúdo**. 2 ed. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

GATTI, B. A. **A Construção da Pesquisa em Educação no Brasil**. Brasília: Plano, v. I, 2002.

GESSER, G. A. et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba - SP, 26, mar. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDEMBERG, J. Ciência, Desenvolvimento e Universidade. In: MARCOVITCH, J. **Repensar a Universidade**. São Paulo: Com-Arte; Fapesp, 2018. p. 21 - 29.

GOLDEMBERG, J. A autonomia financeira das universidades. **Revista Angelus Novus**, São Paulo, p. 23 - 26, Maio 2020. ISSN 16.

JÚNIOR, A. D. M. M.; CONCEIÇÃO, S. H. D. Contribuições teórico-metodológicas sobre a gestão universitária no contexto do sistema estadual de educação superior na Bahia. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Florianópolis, 25, 26, 27 nov. 2019.

KERR, C. **The uses of the university**. 5ª. ed. Cambridge: Harvard University Press, 2001.

KNOBEL, M.; VALENTINI, S.; AGOPYAN, V. CPI das Universidades: resultados e lições. **Unicamp.br**, 2020. Disponível em: <<https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/02/11/cpi-das-universidades-resultados-e-licoos>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 11ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração: manual do mestre**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

LEHER, R. Autonomia universitária e liberdade acadêmica. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, p. 208 - 226, jan/abr 2019. ISSN 29.

LEOPOLDO E SILVA, F. Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública. **Estudos Avançados 15**, São Paulo, p. 295 - 304, 2001.

LODI, J. B. As funções do executivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, July/Sept 1971. ISSN 3.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 5ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**, Londrina, 2003. 11 - 25.

MANZINI, E. J. Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros, Bauru, v. 1, p. 01-10, 2004.

MARIOTTI, H. **As paixões do ego**: complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MATOS, E. D. A. Lawfare: uma introdução ao tema e uma aproximação à realidade brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, São Paulo, v. 161, p. 227 - 248, novembro 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, T. M. **A expansão da UNESP face à Reforma do Aparelho de Estado**. Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR. São Carlos - SP. 2015.

MERRIAM-WEBSTER DICTIONARY. **Merriam-Webster**, 2021. Disponível em: <<https://www.merriam-webster.com/>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

MEYER JR. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: JR, M.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER JR., V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, N.I, 2 jan./dez 2014. 12-26.

MEYER JR; MURPHY, P. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: JR, M. **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e Eua**. Florianópolis: Insular, 2000. p. 139-158.

MIGLIATO, A. L. T.; PERUSSI FILHO, S. Administrar é comunicar e obter cooperação: a visão de Chester Barnard. In: FILHO, E. E.; PERUSSI, S. **Administrar é. A evolução do trabalho do Administrador**. [S.l.]: Rima Editora, 2008. Cap. 4.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 3ª. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004.

MINTZBERG, H. **Managing**. San Francisco, California: Prentice-Hall, 2009.

MOREIRA, A. UNESP: de instituição educacional a empresa comercial? **Revista Idéias**, Campinas, p. 219 - 241, 1º semestre 2011. ISSN 2.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. 3ª. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1972.

MOTTA, F. C. P. **O que é Burocracia?** 3ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução a Organização Burocrática**. 2ª. ed. São Paulo: brasiliense, 1981.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NETO, A. S.; TEIXEIRA, A. A.; CAMPOS, L. M. F. **Fundamentos da ciência administrativa**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

RANIERI, N. **As Universidades Públicas e a Constituição Federal de 1988**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1994.

RANIERI, N. B. S. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Revista Educ. Soc.**, Campinas, v. 39, p. 946-961, out-dez 2018. ISSN 145.

RAYMUNDO, P. R. **O que é Administração?** São Paulo: Brasiliense, 1992.

RIBEIRO, N. D. F. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: LTC, 1977.

RIBEIRO, R. M. D. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Rev. Inter. Educ. Sup**, Campinas - SP, 3, maio/ago 2017. 278 - 357.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. A complexidade do processo decisório em universidades. **III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária em America del Sur**, Buenos Aires, 7, 8 e 9 maio 2003.

SANTOS, A. C. B. D. **Concepções de Administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós Graduação em Administração. Natal. 2013.

SÃO PAULO. **Constituição Estadual**, São Paulo, 05 Outubro 1989. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>>. Acesso em: 26 maio 2020.

SÃO PAULO. **Decreto Nº29.598**. São Paulo. 1989.

SÃO PAULO. Lei Nº 10.177, DE 30 de dez. de 1998. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual**, São Paulo, dez 1998.

SÃO PAULO. **Lei Complementar Nº 1.010 - Previdência - SPPREV**. São Paulo. 2007.

SÃO PAULO. **Lei nº 17.309**, São Paulo, 30 Dezembro 2020.

SÃO PAULO. **Lei Nº 17.286 - Lei de Diretrizes Orçamentárias**. São Paulo. 2020.

SÃO PAULO. LEI Nº 17.286, de 20 de Agosto de 2020. **Lei de Diretrizes Orçamentárias**, São Paulo, 2020. Disponível em: <<http://www.orcamento.planejamento.sp.gov.br/diretrizes-orcamentarias>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SCHLICKMANN, R. **Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 287. 2013.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. D. Administração Universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba - SP, 17, mar 2012. 155-178.

SCHUCH JR, V. F. et al. Universidade: uma organização burocrática ou um sistema político? **V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America del Sur**, Mar del Plata, 8,9 y 10 Diciembre 2005.

SILVA, E. A. A. D. **O burocrático e o político na administração universitária: continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)**. Universidade do Minho. Braga, p. 526. 2004.

SILVA, J. C. A. D. O ensino superior num país em transformação. In: _____ **A Gestão da Universidade Brasileira**. Piracicaba: Unimep, 1995. p. 11 - 21.

SILVA, J. R. S.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, p. 1 - 15, Julho 2009.

SILVA, M. A. D. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. **ANPAD**, Maringá , 2001.

SILVESTRE FILHO, J. et al. O perfil do dirigente principal das universidades brasileiras: um estudo preliminar. **XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitária**, [n.i], 22 à 24 out 2018.

SOARES, M. S. A. **Educação Superior no Brasil**. Porto Alegre: [s.n.], 2002.

SOETHE, J. D. S. **Desenvolvimento da identidade de liderança: um estudo com reitores de universidades catarinenses**. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. 2016.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2009.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behaviour. **The Academy of Management Review**, v. 7, p. 7 - 13, Jan 1982. ISSN 1.

STEWART, R. **Managing Today and Tomorrow**. London: The Macmillan Press LTD, 1991.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TORRES, S.; ALMEIDA, B. D. M. **Documentação Jurídica: reflexões sobre a função social do documento legislativo**. II Congresso Brasileiro em Representação e Organização do Conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2013. p. 1 - 5.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2012.

UNESP. **Regimento Geral**. Universidade Estadual Paulista. [S.l.]. 1977.

UNESP. **Estatuto UNESP**. São Paulo. 1989.

UNESP. **Plano de Desenvolvimento Institucional Unesp**. São Paulo. 2009.

UNESP. Resolução Unesp nº 49, São Paulo, 8 Julho 2009.

UNESP. **Dispões sobre o Plano de Carreira Docente da Unesp**. São Paulo, p. 4. 2011.

UNESP. Assessoria de Comunicação e Imprensa. **O papel do chefe de departamento na Unesp - realidade e futuro**, 2013. Disponível em: <<https://www2.unesp.br/portal#!/noticia/12869/o-papel-do-chefe-de-departamento-na-unesp---realidade-e-futuro>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

UNESP. **Reitores e Vice-Reitores**, 2017. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/vicereitor_ses/galeria-de-vice-reitores/>. Acesso em: 21 set. 2019.

UNESP. **Sobre a Unesp**, 2018. Disponível em: <<https://www2.unesp.br/portal#!/sobre-a-unesp/historico/>>. Acesso em: 14 fev 2021.

UNESP. **Anuário Estatístico 2018**. São Paulo. 2018.

UNESP. **Portaria Unesp-257**. Universidade Estadual Paulista. São Paulo. 2019.

UNESP. **Anuário Estatístico 2020**. São Paulo. 2020.

UNESP. **Regulamentação aprovada pelo Colégio Eleitoral em 30.07. 2020 ara o processo de consulta à comunidade universitária visando à elaboração de listas tríplices para escolha de Reitor e Vice-Reitor**. Unesp. São Paulo. 2020.

VIEIRA, E. A. **A gestão da informação na tomada de decisões gerenciais: estudo de caso na Organização Multinacional de Reflorestamento - V & M Florestal**. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2011.

VILLANI, M.; OLIVEIRA, D. A. Avaliação nacional e internacional no Brasil: os vínculos entre PISA e IDEB. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 43, p. 1343 - 1362, out/dez 2018. ISSN 4.

WEBER, M. **Textos selecionados: Os Economistas**. Tradução de Maurício Tragtenberg. São Paulo: Círculo do Livro Ltda., 1997.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: Capítulo III - Os tipos de dominação**. Brasília: UNB, 1999.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: Universidade de Brasília, v. 2, 2004.

WEBER, M. **O que é Burocracia?** n.a: CFA - Conselho Federal de Administração, 2018.

WREN, D. A. **The evolution of management thought**. 7^a. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS REITORES

1. Quem é o Senhor, por favor apresente-se? Conte-me sobre sua trajetória acadêmica e profissional dentro e fora da Unesp?
2. O que é ser Reitor em uma universidade pública?
3. O que levou o Sr. a se candidatar ao cargo de Reitor?
4. O que é o Sr. acha necessário para alguém se tornar Reitor em uma universidade pública?
5. Quais as atribuições do cargo de Reitor desta Universidade? Como se dá isso no dia-a-dia?
6. Qual característica acha fundamental na função do Reitor? Por quê?
7. Em relação às competências que o Sr. considera fundamentais para ocupar o cargo de reitor, elas são adquiridas através de experiência cotidiana/exercício da função, através de capacitação gerencial ou de outra forma?
8. O Sr. julga que os conhecimentos obtidos na sua formação acadêmica são suficientes para o exercício da função de reitor?
9. Que fontes de aprendizagem foram úteis no seu processo de desenvolvimento de competências gerenciais?
10. De que maneira a organização colaborou com o seu processo de aquisição de competências gerenciais? (treinamentos, networking, mentoria)
11. O Sr. em seu mandato recorreu a alguma espécie de consultoria em gestão?
12. Você acredita que a oferta por parte da Unesp, de programas de desenvolvimento gerencial para capacitação de futuros agentes administrativos auxiliaria na atuação enquanto gestor?
13. Que elementos do contexto organizacional influenciaram positiva ou negativamente o seu processo de desenvolvimento de competências gerenciais?
14. Quais as principais dificuldades da administração pública que afetam a gestão do Reitor na Unesp? Em que pontos isso afetou seu exercício e a instituição?
15. Foram realizadas reformas administrativas e acadêmicas no período de sua gestão? Se sim, por gentileza cite as que você considera mais importante.
16. Qual fonte de informações gerenciais você utiliza para atuar como gestor? (Relatórios financeiros, contratos, contábeis etc)

17. Como o Sr. Concebe a questão da autoridade e das relações hierárquicas na universidade?
18. Como se dão as relações de poder na Universidade?
19. As decisões de gestão universitária são tomadas em coletivo? Quem participa das decisões?
20. A gestão em seu período adotou práticas que estimulam a participação da comunidade acadêmica, estudantil e administrativa?
21. De que forma a gestão mobilizou a comunidade universitária acerca das tomadas de decisão da universidade?
22. Você considera que sua gestão se orientou a uma participação democrática da comunidade acadêmica?
23. O que o senhor pensa sobre a distribuição de poder e participação na universidade, considerando que órgãos colegiados, comissões e eleições para cargos de gestão, obedecem ao regimento da LDB, que garante 70% dos votos para docentes, 15% para técnicos administrativos e 15% para estudantes?
24. Qual a sua opinião com relação as políticas públicas para a Educação Superior brasileira?
25. Qual sua relação com a mantenedora da universidade? Relação governo estadual com a gestão universitária? De que maneira a mantenedora (Governo do Estado de São Paulo) interfere na gestão universitária?
26. O que é a Unesp? O que foi para você, ser Reitor da Universidade Estadual Paulista – Unesp?
27. O senhor gostaria de acrescentar alguma questão relevante ou fazer alguma pergunta?

ANEXO B - TERMO DE CONSCIENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – (TCLE)

(Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)

Eu, Guilherme Eduardo Lucas Knappe, R.G 44.026.036-x, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa e estudante do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) – Rio Claro -SP, venho por meio deste, convidá-lo para participar de uma pesquisa de Mestrado sob orientação do Prof. Dr. José Euzébio de Oliveira Souza Aragão. A pesquisa intitulada **“Ser Reitor na Unesp: a natureza do trabalho “gerencial” na universidade pública”** busca compreender o papel gerencial dos Reitores da Unesp e como estes desenvolvem seu modelo de gestão pautados pelo estatuto da instituição e suas características, enquanto universidade pública, democrática e orientada a praticar uma administração colegiada e participativa.

Os benefícios da pesquisa referem-se à produção de conhecimentos relativos à administração de universidades públicas a partir de um olhar dos indivíduos que atuaram no cargo de Reitor, discutindo as especificidades de um gestor de universidade pública e as competências necessárias para ocupar cargos desta natureza.

Vale descrever/esclarecer os procedimentos da pesquisa, sendo esta uma pesquisa qualitativa, que ocorrerá por meio de entrevista, através da aplicação de roteiro semiestruturado. A entrevista terá como duração prevista de 45 a 60 minutos.

A pesquisa poderá eventualmente causar riscos mínimos, como a possibilidade de constrangimento no momento da realização das entrevistas ou gravações, onde cada participante da pesquisa irá relatar sua opinião e vivências sobre o trabalho de gestão e a realidade educacional da Universidade Estadual Paulista - Unesp. Para minimizar esses eventuais riscos iremos agendar previamente a entrevista, buscar um local privado e sem interferência de terceiros e esclarecer previamente suas possíveis dúvidas. O pesquisador se compromete a deslocar-se até local conveniente ao participante para realização da pesquisa.

O pesquisador tomará todos os cuidados necessários, esclarecendo a todo momento que o participante pode falar quando quiser, quando se sentir à vontade e podendo desistir a qualquer instante. Além disto, buscaremos sempre manter um

clima amistoso e de respeito para o participante, sendo que a participação para essas atividades será de forma totalmente voluntária e espontânea. O pesquisador compromete-se a estar sempre atento aos sinais verbais e não verbais de desconforto e garantir liberdade para eventual escolha do participante em não responder questões que o não se sinta à vontade ou não desejar fazê-lo. Será permitido que o participante tenha acesso ao material com antecedência ao encontro e à gravação da entrevista, e assevera-se que sempre serão respeitados os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, em todas as fases da realização da pesquisa, bem como nas publicações acadêmicas relativas a esta pesquisa. Nenhuma imagem será solicitada e incluída em qualquer documento ou fase da pesquisa, assim como qualquer informação fornecida pelo senhor durante a entrevista não será utilizada em prejuízo das pessoas.

Pretende-se realizar a coleta de dados com a possibilidade de escolha por gravação ou registro escrito/anotações, tendo garantido o direito de não aceitar participar, ou de se retirar desse estudo/pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo ou sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Tendo em vista que sua participação pode ser reconhecida, sendo um dos ex-reitores da instituição, haja vista o número de participantes associados a um determinado período histórico, o pesquisador se compromete a não associar o nome as respostas fornecidas pelo senhor para a entrevista, mas sim, à figura de um dos ex-reitores. O pesquisador garante que os dados coletados são confidenciais e serão utilizados unicamente para fins de pesquisa, não havendo identificação dos participantes, sendo assegurado o sigilo sobre a participação dos envolvidos.

A qualquer momento, antes, durante ou após sua participação o pesquisador coloca-se à disposição para esclarecimentos sobre eventuais dúvidas que possam surgir com a pesquisa. Garantiremos que o estudo será suspenso imediatamente ao perceber algum risco ou danos à saúde do participante da pesquisa.

É importante destacar/esclarecer ao participante que não terá nenhum gasto em participar desta pesquisa, da mesma forma que não será remunerado pela sua participação ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa em educação, participando por vontade própria. O participante poderá solicitar esclarecimentos em relação à pesquisa a qualquer momento que julgar necessário, possuindo também plena liberdade, de desistir da pesquisa, caso

não queira mais participar. Para isso poderá entrar em contato com o pesquisador por meio do telefone ou e-mail abaixo.

Vale esclarecer que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e o acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo (a) pesquisador (a) e/ou seu orientador.

Se o Sr se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o (a) a assinar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr e outra com o pesquisador.

_____ Data __/__/____
Assinatura do Pesquisador Responsável

Dados sobre a pesquisa:

Título do Projeto: Ser Reitor na Unesp: a natureza do trabalho “gerencial” na universidade pública

Pesquisador Responsável: Guilherme Eduardo Lucas Knappe

Cargo/Função: Discente do Programa de Pós-Graduação em Educação

Instituição: Universidade Estadual Paulista – Unesp

Endereço: Av.24-n.º 1515 – Bela Vista – Rio Claro – SP / CEP: 13.506-900

Dados para contato: fone (19) 3526-9678 e-mail:
guilherme.knappe@unesp.br

Orientador: José Euzébio de Oliveira Souza Aragão

Instituição: Universidade Estadual Paulista – Unesp

Endereço: Av.24-n.º 1515 – Bela Vista – Rio Claro – SP / CEP: 13.506-900

Instituto de Biociências – UNESP – Rio Claro / Departamento de Educação

Dados para contato: fone: (19) 3526-9678 e-mail: jose.aragao@unesp.br

Dados sobre o participante da pesquisa:

Nome:

Documento de Identidade:

Sexo: _____ **Nascimento** ____/____/____

Endereço:

Telefone para contato:

EP-IB/UNESP-CRC

Av. 24A, nº 1515 –Bela Vista –13506-900 –Rio Claro/SP

Telefone: (19) 35269678

Número do parecer: 4.395.902