



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ-UFPA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO-ICED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO-PPGED
DOUTORADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO

ELEN LÚCIA MARÇAL DE CARVALHO

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO UMA DIMENSÃO DO TRABALHO DOCENTE
NA UFPA NO PERÍODO 2009 A 2018**

BELÉM - PARÁ
2020

ELEN LÚCIA MARÇAL DE CARVALHO

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO UMA DIMENSÃO DO TRABALHO DOCENTE
NA UFPA NO PERÍODO 2009 A 2018**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), do Instituto de Ciências da Educação (ICED), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para obtenção do título de Doutora em Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas Educacionais

Orientadora: Profa. Dra. Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos

BELÉM - PARÁ
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a)
autor(a)

C331g Carvalho, Elen Lúcia Marçal de
A gestão universitária como uma dimensão do trabalho
docente na UFPA no período 2009 a 2018 / Elen Lúcia
Marçal de Carvalho. — 2020.
181 f. : il. color.

Orientador(a): Profª. Dra. Terezinha Fátima Andrade
Monteiro dos Santos
Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Educação, Instituto de Ciências da Educação, Universidade
Federal do Pará, Belém, 2020.

1. Gestão Pública. 2. Gestão Universitária. 3.
Universidade. 4. Docente Gestor. I. Título.

CDD 370

ELEN LÚCIA MARÇAL DE CARVALHO

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO UMA DIMENSÃO DO TRABALHO
DOCENTE NA UFPA NO PERÍODO 2009 A 2018**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), do Instituto de Ciências da Educação (ICED), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para obtenção do título de Doutora em Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas Educacionais

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dr^a. Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos PPGED/UFPA
Orientadora

Prof. Dr. Antônio Souza Alves
UEMASul
Membro Examinador Externo

Prof. Dr. André Rodrigues Guimarães
PPGED/UNIFAP
Membro Examinador Externo

Prof. Dr. Salomão Antônio Mufarrej Hage
PPGED/UFPA
Membro Examinador Interno

Prof. Dr. Waldir Ferreira de Abreu
PPGED/UFPA
Membro Examinador Interno

Profa. Dr^a. Dalva Valente Guimarães Gutierrez
PPGED/UFPA
Membro Examinador Interno - Suplente

Profa. Dr^a. Flávia Obino Correa Werle
UNISINOS
Membro Examinador Externo - Suplente

BELÉM - PARÁ
2020

Aos Docentes Gestores que participaram da pesquisa, na certeza de que seus esforços são importantes para todos os docentes da UFPA.

À minha Mãe-Avó Honorina Carvalho (In Memoriam), minha Mãe Maria das Graças, duas mulheres mais incríveis da minha vida.

Aos meus amados filhos Gisele e Arthur, razão da minha luta.

Ao meu esposo Heberon Cardoso, por nunca perder a fé em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos docentes gestores sujeitos da pesquisa, por se disponibilizarem e me receberem para fornecer as entrevistas, nos intervalos de seus trabalhos e por vezes em suas casas. Muito obrigada.

Agradeço ao meu amado Esposo Heberon Cardoso, meu amigo e companheiro, por tudo que vivenciei junto comigo, as alegrias e tristezas ao longo da minha vida acadêmica em busca da incansável qualificação doutoral, muitas lágrimas derramadas e enxugadas por ti. Soube como ninguém me dar o apoio necessário para a produção desta Tese, me deu força e me encorajou mesmo quando eu não acreditava que seria capaz. Obrigada AMOR.

Agradeço aos meus filhos amados Gisele e Arthur, por nunca me exigirem mais do que eu pude lhes dar neste momento. Os amo incondicionalmente.

À minha família, em primeiro lugar minha Mãe Maria das Graças, por tudo que me proporcionou para que eu pudesse chegar até aqui, minha Irmã Patrícia França, Tias: Francisca de Paula, Elizia Maria, Biatriz Marlene, Luíza de Marilac. Tios Ulisses com quem compartilhei alguns momentos profícuos de conversas e alegrias e Vicente Carvalho (In Memoriam), sempre que nos encontrávamos lembrava que eu seria a primeira doutora da família, é pena que você se foi tão cedo e não está mais aqui para presenciar este momento. Obrigada Família, por estarem sempre por perto quando precisei.

Agradeço aos meus sogros Tereza e Orivaldo Cardoso por me ajudarem no cuidado com meus filhos no momento em que precisei me ausentar.

Agradeço à minha orientadora Prof^a Dr^a Terezinha Fátima por ter acreditado em mim no momento que mais precisei, não tenho palavras para agradecer por tamanha generosidade. A senhora é um exemplo de ser humano e cientista, prova viva de que o conhecimento deve nos tornar farol que ilumina a vida. Obrigada.

Agradeço à Prof^a Dr^a Vera Jacob por ter compartilhado comigo um pouco de seu grandioso e vasto conhecimento. Sua determinação e coragem são exemplos de vida.

Agradeço à Prof^a Dr^a Rosimé Meguins que me ajudou de muitas maneiras, especialmente por meio das muitas conversas que tivemos sobre muitas coisas. Obrigada. Agradeço às minhas Professoras Doutoradas Laura Alves, Fabíola Kato,

Maria Edilene Ribeiro, Rosana Gemaqui, pelos conhecimentos repassados por meio dos debates em sala de aula, ajudaram a amadurecer no espírito científico.

Agradeço especialmente ao meu colega e Professor Dr. Waldir Abreu por ter me ajudado em um momento importante de minha trajetória no doutorado. Agradeço à minha querida amiga Prof^a Dr^a Sandra Moreira, mulher de força revolucionária, sempre me encorajando nas decisões.

Agradeço aos meus colegas do PPGED e do GEPES. Travamos grandes debates em sala de aula, que foram profundos e ricos, tenho certeza que todos e todas ganhamos com isso. Agradeço às amigas que fiz em especial Danielle Brito e Elcileide, foi muito bom conhecê-las e conviver com vocês. Agradeço aos meus colegas (amigos e amigas) do Observe, Carmem, Márcia, Josafá, André e Raimundo, não tenho palavras para agradecer a acolhida e o respeito.

Agradeço à minha amiga querida Professora Silvana Brito, companheira da Faculdade de Serviço Social pelas considerações que fez ao meu trabalho.

Agradeço ao companheiro de luta sindical José Carneiro.

E finalmente, agradeço aos Professores: Dr. Salomão Hage-UFPA e Dr. Waldir Abreu-UFPA, Dr. André Guimarães-UNIFAP, por comporem a banca de avaliação desta tese. Agradeço ao Professor Dr. Antônio Souza Alves- UEMASul por fazer parte da banca de avaliação da tese.

Agradeço às amigas e companheiras e companheiro da Gestão 2017/2018 da ADUFPA, por tantas lutas e batalhas travadas em defesa da educação pública e do trabalho docente na UFPA.

A GESTÃO PELOS DOCENTES GESTORES

Então assim dá muito trabalho é... então hoje eu te diria que eu não viria pra reeleição porque eu acho que a gente tem que forma quadros mas, não é um fardo, uma coisa que eu saia de lá e diga assim: “puxa que lugar horrível”, não é, não é. (LUANA).

Então eu tenho orgulho de fazer parte desse time seja como docente, seja como gestor, gestor é uma coisa passageira na vida da gente certo? Que bom também, bom pra dividir a carga de estresse, dividir a experiência que a gente conquista também estando nessa função é algo que todos deveriam passar e é isso. (MIGUEL).

Gostei apesar de ter feito, ter sido feito o que não era pra eu ter feito sozinha, apesar de ter sido muito sobrecarregada, apesar de ter adoecido com isso, que eu saí adoecida da gestão mas, eu gostava da possibilidade de eu poder não deixar morrer algo que eu acreditava, era isso. (VALENTINA).

RESUMO

A abordagem sobre a Gestão Universitária como uma dimensão do trabalho docente diz respeito aos modelos de gestão da administração pública e, por conseguinte, da administração das Universidades públicas implementada, no Brasil, desde a década de 1990. Consiste em considerar a gestão executada pelos docentes como parte de seu trabalho, ainda que, em certos aspectos este trabalho possa ser entendido como uma perspectiva apenas burocrática e administrativa, ele pode e deve ser reconhecido como um viés formativo. Compreender como se processa o significado da gestão universitária como trabalho pelos próprios sujeitos da ação é a motivação da presente Tese. A Pesquisa é qualitativa, de caráter exploratório, foi realizada mediante entrevistas semiestruturadas com questões abertas, após prévio contato com os sujeitos da pesquisa, docentes em cargo de gestão no período compreendido de 2009 a 2018. O método de análise fundamentado no Materialismo Histórico Dialético possibilita um entendimento que nos leva ao conhecimento da totalidade por meio da análise do sistema do capital como uma dimensão, que manobra a vida dos sujeitos para a produção e reprodução da mais-valia, ainda que por meios indiretos como é o caso do trabalho na educação e das muitas formas de gestão aí executada. Os docentes gestores consideram seu trabalho até certo ponto prazeroso, embora constatem ser um trabalho solitário e intensificado, pelo acúmulo de atividades burocráticas que lhes são atribuídas que vem junto com o cargo. O desafio para a gestão universitária, na perspectiva dos próprios executores da ação seria consolidar a gestão democrática, bem como o reconhecimento da gestão como parte inerente do trabalho dos docentes das Universidades Públicas, um entendimento que poderia fazer mais docentes se interessarem pela gestão universitária.

Palavras-chave: Gestão Pública. Universidade. Trabalho Docente .

ABSTRACT

The approach on University Management as a dimension of teaching work, concerns the management models of public administration and, therefore, the administration of public universities implemented in Brazil since the 1990s. It consists in considering the management performed by teachers as part of their work, although in certain aspects this work can be understood as a merely bureaucratic and administrative perspective, it can and should be recognized as a formative bias. Understanding how the meaning of university management as work by the subjects of the action is processed is the motivation of this thesis. The Research is qualitative, exploratory, was performed through semi-structured interviews with open questions, after previous contact with the research subjects, professors in management position in the period from 2009 to 2018. The method of analysis based on Dialectical Historical Materialism enables an understanding that leads us to the knowledge of the totality through the analysis of the capital system as a dimension, which maneuvers the subjects' lives for the production and reproduction of the more-value, even if by indirect means such as work in education and the many forms of management performed there. The management teachers consider their work to some extent pleasurable, although they find it to be a solitary and intensified work, by the accumulation of bureaucratic activities attributed to them that comes along with the position. The challenge for university management from the perspective of the executors of the action themselves would be to consolidate democratic management, as well as the recognition of management as an inherent part of the work of teachers of Public Universities, an understanding that could make more faculty interested in university management.

Keywords: Public Management. University. Teaching Work.

RÉSUMÉ

L'approche de la gestion universitaire comme dimension du travail enseignant concerne les modèles de gestion de l'administration publique et donc de l'administration des universités publiques mise en œuvre au Brésil depuis les années 1990. Elle consiste à considérer la gestion exécutée par les enseignants comme faisant partie de leur travail, même si à certains égards ce travail peut être compris comme une perspective uniquement bureaucratique et administrative, il peut et doit être reconnu comme un biais de formation. Comprendre comment se déroule la signification de la gestion universitaire comme travail par les sujets de l'action eux-mêmes est la motivation de la présente thèse. La Recherche est qualitative, à caractère exploratoire, a été réalisée à travers des entrevues semi-structurées avec des questions ouvertes, après un contact préalable avec les sujets de la recherche, enseignants en charge de la gestion dans la période allant de 2009 à 2018. La méthode d'analyse fondée sur le matérialisme historique dialectique permet une compréhension qui nous amène à la connaissance de la totalité en analysant le système du capital comme une dimension, qui manipule la vie des sujets pour la production et la reproduction de l'aliénation, il s'agit là d'une valeur ajoutée, même si c'est par des moyens indirects comme le travail dans l'éducation et les nombreuses formes de gestion qui y sont mises en œuvre. Les enseignants cadres trouvent leur travail dans une certaine mesure agréable, même s'ils le constatent comme un travail solitaire et intensifié, par l'accumulation d'activités bureaucratiques qui leur sont attribuées qui vient avec le poste. Le défi pour la gestion universitaire du point de vue des exécutants eux-mêmes serait de consolider la gestion démocratique ainsi que la reconnaissance de la gestion comme faisant partie intégrante du travail des enseignants des universités publiques, une compréhension qui pourrait intéresser davantage d'enseignants à la gestion universitaire.

Mots-clés: Gestion publique. Gestion universitaire. travail d'enseignement.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1-	Tabela sintética das privatizações na era FHC.....	60
Tabela 2-	Síntese dos corte nos Programas Sociais de 2014 a 2017.....	74
Tabela 3-	Quantitativo de programas e cursos de pós-graduação em 2019..	111
Quadro 1-	Documentos selecionados para análise.....	31
Quadro 2-	Variáveis que formam a gestão gerencial.....	63
Quadro 3-	Aumento do número de vagas discentes nas universidades Federais na Região Norte 2006/2010.....	73
Quadro 4-	Artigo 2º do Decreto 5.707 de 2006.....	75
Quadro 5-	Critérios da GED.....	91
Quadro 6-	Acordo assinado pelo PROIFES em 2012.....	93
Quadro 7-	Comparativo da estruturação das carreiras.....	95
Quadro 8-	Estrutura da carreira de magistério superior, a partir de 1º de maio de 2006.....	95
Quadro 9-	Carreira do Magistério Superior (Lei 12.772/2012).....	96
Quadro 10-	Valores do vencimento básico da carreira do magistério superior com vigência a partir de agosto de 2018 até agosto de 2019.	97
Quadro 11-	Valores da Retribuição por Titulação-RT da carreira do magistério superior com vigência a partir de agosto de 2018 até agosto de 2019.....	98
Quadro 12-	Art. 1º do Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006.....	105
Quadro 13-	Fatores positivos e negativos da cultura orgazacional da UFPA a partir do PDI 2001-2010.....	123
Quadro 14-	Corpo Docente da UFPA 2002.....	124
Quadro 15-	Participantes da pesquisa: caracterização geral.....	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Orçamento aprovado e executado pela UFPA do ano de 2009 e 2018.....	35
Gráfico 2	Orçamento para a Educação Superior de 2014 a 2018.....	35
Gráfico 3	Crescimento do número de matrículas no Ensino superior Presencial e a Distância de 2012 a 2016.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Compromisso das Universidades Públicas Federais no que se refere à Gestão.....	105
Figura 2 - Bairros do Guamá e Terra Firme.....	115
Figura 3 - Imagens de diferentes lugares da UFPA.....	117
Figura 4 - Mapa estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA 2016-2025.....	119
Figura 5 - Capa da publicação dos PDIs de 2001/2010, 2011/2015, 20016/2025.....	121
Figura 6 - Organograma da UFPA.....	127

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 - Bairros do Guamá e Terra Firme em Belém-PA.....	114
--	-----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANDES-SN	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BM	Banco Mundial
CF	Constituição Federal
CSLL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DE	Dedicação Exclusiva
DG	Docente Gestor
DGS	Docente Gestor Sede
DGI	Docente Gestor Interior
EBTT	Ensino Básico Técnico e Tecnológico
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
GAE	Gratificação de Atividade Executiva
GC	Gestão de Competência
GPC	Gestão por Competência
GED	Gratificação por Estímulo à Docência
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
LAGES	Laboratório de Gestão Escolar Participativa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MHD	Materialismo Histórico Dialético
MEC	Ministério da Educação
MP	Medida Provisória
OBSERVE	Observatório de Gestão Escolar Democrática
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PCCMF	Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PIS	Programa de Integração Social

PROIFES	Federação de Sindicatos de Professores de Instituições Federais de Ensino Superior
ProUni	Programa Universidade para Todos
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SPGD	Sistema de Planejamento e Gestão de Desempenho
TWI	<i>Training Within Industry</i>
TCH	Teoria do Capital Humano
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPA	Universidades Federal do Pará
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
2	O CONTEXTO DA CRISE ESTRUTURAL DO CAPITAL E OS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA	38
2.1	O contexto da crise estrutural do capital e a “fábrica da educação”.....	38
2.2	Os modelos de gestão da administração Pública: Patrimonial, Burocrático e Gerencial.....	54
2.3	O Modelo gerencialista de Gestão Pública adotado a partir da Reforma do Estado do Governo de Fernando Henrique Cardoso - FHC.....	58
3	A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E O TRABALHO DO DOCENTE GESTOR.....	67
3.1	A Gestão Universitária na Reforma da Universidade Pública no Governo do Partido dos Trabalhadores (2002-2016)	67
3.2	O Trabalho como produção da vida humana e a Especificidade do Trabalho Docente nas Universidades Públicas.....	77
3.3	A Constituição da Carreira Docente: um breve histórico.....	86
3.4	A Gestão Universitária como uma Dimensão do Trabalho Docente.....	101
4	A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ NO PERÍODO DE 2009 - 2018: O Docente Gestor.....	110
4.1	A História da UFPA: Universidade Federal Pública do Norte do Brasil	111
4.2	Gestão da UFPA: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2001-2010, 2011-2015, 2016-2025.....	120
4.3	Discussão dos Resultados.....	129
4.3.1	Caracterização e codificação dos sujeitos da pesquisa.....	130
4.3.2	O Docente Gestor na Universidade Federal do Pará.....	131
5	CONCLUSÃO.....	148
6	REFERÊNCIAS.....	155
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	168
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	170
	ANEXO A - PLANILHA DE PRODUÇÃO DA ATIVIDADE DOCENTE.....	172

1 INTRODUÇÃO

Toda pesquisa deve pautar-se por um problema “ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (MINAYO, 1994, p. 17). Esta Tese nasce em meio a necessidade de investigar o fenômeno da gestão universitária na Universidade Federal do Pará (UFPA) como uma dimensão do trabalho docente. Trabalho este, que se compõe por um conjunto de múltiplas atividades dentre elas, a gestão universitária, que foi se modificando ao mesmo tempo em que as Universidades passavam por inúmeras transformações de acordo com as necessidades emanadas pelo sistema do capital.

Nestes termos, sua relevância social, científica e política para nossa trajetória como docente e pesquisadora são fundamentais, e creio que também para a Universidade, visto que a gestão universitária precisa ser pesquisada, entendida e debatida a partir da perspectiva dos docentes, na tarefa de gerir a vida profissional de seus pares. Foi exatamente isso que despertou meu interesse sobre esta temática especificamente, pois se confunde com a minha própria história como docente da Universidade Federal do Pará desde 2009.

Nossa trajetória de estudante foi toda formada na educação pública. O Ensino Fundamental (antigo 1º grau) no Colégio Lauro Sodré (1986-1988) e Ensino Médio (antigo 2º grau) no Colégio Paes de Carvalho (1989-1991). Nestas escolas, iniciei minhas experiências de militância no movimento estudantil.

Em 1992, fomos aprovada no vestibular da UFPA para cursar Bacharelado em Serviço Social, tendo sido a primeira realização de um sonho...sim, pois sonhamos muitos outros depois. E os realizamos. No Curso de Serviço Social, encontramos um universo de grandes novidades, o sentimento de sermos caloura da UFPA nos enchia de orgulho, ainda mais por saber que esta realização tornou-se fonte de imensa felicidade para minha mãe, que, depois dos meus avós (também foram meus pais) dedicou a vida para me proporcionar o melhor possível dentro suas possibilidades, como trabalhadora funcionária pública do Estado do Pará.

Nos cinco anos, em que estivemos como estudante na UFPA, no curso de Serviço Social vivenciamos a Universidade nos seus aspectos mais importantes, fomos militante do movimento estudantil compondo a gestão do Centro Acadêmico (CA) de Serviço Social nos anos de 1994/1995; neste universo travamos uma das

lutas mais produtivas do movimento estudantil na UFPA, o restaurante universitário que finalmente começou a ser realidade, confirmando a expressão de que “só a luta muda a vida”.

Na nossa trajetória acadêmica, tivemos a oportunidade de sermos bolsista de pesquisa e extensão, cujas experiências trouxeram-nos o amadurecimento necessário para sermos aprovada em uma seleção para estagiar no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em 1996. Este estágio representou um divisor de águas na nossa formação, possibilitou-nos a aproximação com os usuários do Serviço Social, pessoas em condição de vulnerabilidade social extrema. Naquele ano, o INSS estava implementando o Benefício Assistencial para pessoas portadoras de deficiência e Idosos, o Benefício de Prestação Continuada (BPC) que é a:

Garantia de um salário mínimo mensal à pessoa com deficiência de baixa renda. O Benefício de Prestação Continuada (BPC) da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) é a garantia de um salário mínimo mensal à pessoa com deficiência que comprove não possuir meios de prover a própria manutenção, nem de tê-la provida por sua família. Para ter direito, é necessário que a renda por pessoa do grupo familiar seja menor que 1/4 do salário-mínimo vigente. Por se tratar de um benefício assistencial, não é necessário ter contribuído para o INSS para ter direito a ele. No entanto, este benefício não paga 13º salário e não deixa pensão por morte. O atendimento deste serviço será realizado à distância, não sendo necessário o comparecimento presencial nas unidades do INSS, a não ser quando solicitado para eventual comprovação (BRASIL, 2019, p. 1).

Nosso trabalho, ao lado das assistentes sociais, era atender aos usuários que desejavam acessar o BPC, bem como aos próprios segurados do INSS, são pessoas em condições desiguais para demandas diferentes. Este estágio possibilitou construir dados para escrever meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com a temática sobre a implementação do Benefício de Prestação Continuada no Pará.

E então chegou o dia da despedida da UFPA com a formatura. A trajetória de formação da graduação em Bacharelado de Serviço Social estava concluída, pelo menos temporariamente, visto que havia a vontade de voltar para a UFPA como docente. E como um rio que vai para o mar, eu me lancei no rio...Meu primeiro emprego como assistente social foi às margens do rio Xingu na cidade de Porto de Moz, fiquei por lá um ano e quando retornei para Belém ao mesmo tempo que buscava novo emprego, ingressei no Mestrado em Serviço Social da UFPA.

O Mestrado trouxe novos conhecimentos e nos desafiava como profissional, pois queríamos fazer a diferença como assistente social crítica e comprometida com uma nova ordem societária. Mesmo estudando no Mestrado, prestamos o concurso para assistente social no município de Capanema-PA, fomos aprovada, iniciamos nossas atividades em outubro de 1999 lotada na Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS), onde ficamos por cinco anos exercendo cargo de coordenadora na Casa de Passagem para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, cargo que exercemos até a nossa saída em janeiro de 2005. Deste trabalho resultou a dissertação de mestrado sobre o BPC no município de Capanema/PA.

Nossa saída de Capanema ocorre no momento em que recebemos o convite para ir trabalhar em Macapá-AP, por indicação da professora e amiga Dr^a Heliana Baia Evelin Soria¹ (*in memorian*), uma renomada assistente social e docente da UFPA, primeira doutora em Serviço Social do Pará, e que muito contribuiu para a aprovação do Mestrado em Serviço Social da UFPA em 2003. Daí nosso reconhecimento por seu grandioso trabalho e seu legado ao Serviço Social paraense, mulher aguerrida que muito me inspirou.

Em Macapá, chegamos em março de 2005, e atuamos como docente em uma Faculdade privada no primeiro curso de Serviço Social do Estado do Amapá; por lá foram quatro anos de experiência na docência, credenciando-nos a concorrer ao concurso para docente na UFPA.

Em 2009, realizamos ao mesmo tempo o concurso para assistente social do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJE-PA) e de docente da UFPA para o campus do Marajó na Cidade de Breves. Fomos aprovada nos dois concursos, mas ser assistente social da área da Justiça não me constava como primeira opção da lista de desejos, já ser docente da UFPA fazia parte do meu imaginário, da minha vontade, e eu optei pela UFPA. Eu havia sonhado muito com isso “tive um sonho sonhado”. Na

¹“A professora Heliana Baia Evelin Soria, paraense, nascida em Belém do Pará, foi casada com o escritor argentino Antonio Soria, com quem criou dois filhos: Alegria Baia Evelin Soria e Justo Baia Evelin Soria. Ingressou como discente do curso de Serviço Social na Universidade Federal do Pará em 1962, concluindo-o em 1968, com o trabalho intitulado "Aspectos Negativos do Assistencialismo ao Serviço Social de Grupo". Nessa universidade, em 1972, integra o corpo docente do mencionado curso. A dedicação à vida acadêmica a tornou uma das pioneiras a obter títulos de Pós-Graduação no contexto do Serviço Social local. Mestre e doutora em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), em 1980 defendeu a dissertação intitulada *Diagnóstico individual*, sob orientação da Profa. Dra. Dilséa Adeodata Bonetti, e em 1994, a tese de doutorado *Serviço Social no contexto da cultura*, sob orientação da Profa. Dra. Maria Lúcia Martinelli” (NASCIMENTO et al, 2016, p. 612).

UFPA, fomos chamada, em agosto de 2009, para trabalhar no Campus do Marajó na cidade de Breves/PA com mais duas colegas, tendo a incumbência de organizar e desenvolver as atividades da primeira Faculdade de Serviço Social de uma Universidade Pública no interior do Estado do Pará, com o apoio da Faculdade de Serviço Social do Campus sede da UFPA em Belém.

Neste trabalho, tivemos contato com a gestão, fomos eleita diretora da Faculdade de Serviço Social por meio do voto direto e universal pelos professores, estudantes e servidor técnico, para o biênio de 2011/2012 ao lado da companheira de luta e amiga Ana Smith.

O cargo de gestora de uma Faculdade da maior Universidade do Norte do País é repleto de exigências. A UFPA de acordo com dados de 2019 divulgados em 2020, em número de discentes contabiliza 60.021 (Sessenta mil e vinte e um) na graduação e pós graduação, excetuando o ensino básico técnico e tecnológico, os quais eram 5.673 (cinco mil, seiscentos e setenta e três), além de um vasto universo de cursos de especialização num total de 61 (sessenta e um), mestrados acadêmico 62 (sessenta e dois) e profissional 30 (trinta), doutorados acadêmico 46 (quarenta e seis) e profissional 1 (um), residência médica 15 (quinze) e residência multiprofissional (10).

A magnitude da UFPA como demonstrado, representava um desafio para a gestão, visto que trazia junto um emaranhado de exigências diferentes de tudo que já havia experienciado em outras atividades de gestão. A experiência como diretora de Faculdade foi repleta de grandes alegrias, desafios e por que não dizer realização pessoal, mas também me levou ao adoecimento no trabalho. Dentre as alegrias, a principal foi o trabalho que realizamos coletivamente (docentes, estudantes e comunidade brevese), a elaboração e a luta pela aprovação do Projeto Político Pedagógico (PPP) do Curso de Serviço Social do Campus do Marajó Breves.

Além da Gestão da Faculdade, também ficamos em sala de aula ministrando duas disciplinas por período, somando uma carga horária de 48 horas. Esta experiência, apesar de prazerosa em muitos momentos, foi também de alguns dissabores, e o principal foi ter descoberto estar em franco adoecimento psicológico e como consequência fiquei um período de licença saúde culminando na minha remoção do Campus de Breves para o Campus sede da UFPA de Belém, depois de um longo processo de muitas perícias médicas.

Em 2013, o Andes/SN lançou o Dossiê “Precarização das Condições de Trabalho I”, participamos deste dossiê na condição de entrevistada, lá relatamos um pouco dessa situação.

Durante quase dois anos Elen acumulou a direção da Faculdade e atividades de sala de aula, em que tinha 48 horas semanais. Os primeiros sintomas do adoecimento manifestaram-se quando a docente foi obrigada a se afastar da família, que mudou para Belém para acompanhar um tratamento da filha, que não era garantido no município de Breves (COSTA, 2013, p. 42).

Neste mesmo ano 2013, depois de um período de 180 dias de trabalho na Faculdade de Serviço Social no Campus sede de Belém, fomos submetida à última perícia médica, na qual finalmente os médicos peritos concedem a remoção. Chegamos na Faculdade de Serviço Social para somar com o curso, mas o peso de não ter o doutorado se impunha na minha aceitação pelos colegas, passamos a ter como meta a aprovação em um doutorado na UFPA, pois não tínhamos condições objetivas de sair de Belém.

Por longos quatro anos de decepção, em que fomos seguidamente reprovada nas seleções em diferentes cursos, já estávamos perdendo a fé e até duvidando da nossa capacidade cognitiva, mas meu esposo não cansava de lembrar do que já tínhamos realizado até aqui e com certeza, haveríamos passar em algum momento. Esta realização ocorreu em 2017 quando ingressamos no Programa de Pós Graduação em Educação da UFPA.

No Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), encontramos um ambiente propício para grandes descobertas, proporcionando um novo mundo que contribuiu para engrandecer nossa trajetória de vida pessoal e profissional, parafraseando Milton Nascimento que diz “Já não sonho, hoje faço com meu braço o meu viver”, tudo a ver com o que vivemos.

No início de 2019, mudamos de tema e de orientação. A temática até então estuda, sob a orientação da professora Dr^a Vera Jacob Chaves, versava sobre “O trabalho docente no ensino superior privado mercantil”, sendo substituída pelo tema “A Gestão universitária como uma dimensão do trabalho docente na UFPA no Período de 2009 a 2018”, ainda que não fosse um tema novo para mim, eu teria pouco tempo para me apropriar, requerendo um esforço ainda maior, visto ter muito a ser estudado.

No PPGED, participamos como membro dos Grupos de Estudos e Pesquisa sobre Educação Superior (GEPEs) coordenado pela Professora Dr^a Vera Jacob Chaves, que produz estudos sobre a mercantilização da educação superior, e do Observatório de Gestão Escolar Democrática (OBSERVE) coordenado pela Professora Dr^a Terezinha F. A. M. dos Santos. Esta pesquisa, é vinculada ao PPGED/UFGA e ao Observe que vem realizando Estudos e pesquisas no âmbito da gestão escolar e superior sob a responsabilidade da referida Professora.

A importância desta Tese se justifica pela necessidade de cumprir uma lacuna no debate sobre a gestão desempenhada pelos docentes na UFGA. Nestes termos, e antes de qualquer coisa é necessário entender e analisar a administração pública² como um novo modelo de gestão pública é necessário ter o entendimento crítico do sistema do capital e o contexto neoliberal no qual está inserida, conhecendo assim as múltiplas implicações que a gestão universitária apresenta como dimensão do trabalho docente, conforme apontado por Dourado (2008, p. 1) quando diz “que as políticas e gestão da educação superior no Brasil são marcadas por múltiplas regulações envolvendo diferentes atores, interesses e prioridades”.

Desta feita, são sugeridas condicionantes sob as quais a educação brasileira deve se submeter e que fazem parte de um projeto de cunho internacional, levado a efeito pelos organismos multilaterais, dentre eles o Banco Mundial que objetiva ajustar o Estado às premissas do neoliberalismo e “nesse cenário, a universidade deve responder com uma flexibilidade por parte da sua formação, considerando a pluralidade das próprias sociedades” (SANTOS *et al.*, 2018, p. 3).

É a partir dessas “orientações” e/ou direções dadas pelos organismos multilaterais que o Estado vai conduzir a educação sob o mote da administração pública gerencial, a qual passa a ser arquitetada no governo de Collor de Mello (1990-1992) e materializada no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) por meio da Reforma do Estado preconizada pelo Ministro Bresser Pereira.

Nos anos 90, portanto, especialmente na gestão de Fernando Henrique Cardoso, as políticas públicas são reorientadas por meio, entre outros processos, da Reforma de Estado que, [...] engendra alterações substantivas nos padrões de intervenção estatal, redirecionando mecanismos e formas de gestão e,

² “De maneira bem sintética, podemos definir a Administração Pública como o conjunto de órgãos e servidores responsáveis pelo atendimento das necessidades da sociedade, ou seja, aqueles que são responsáveis pela gestão da coisa pública e seus desdobramentos” (SANTOS, 2017, p. 3).

consequentemente, de regulação das políticas públicas e, particularmente das políticas educacionais em sintonia com os organismos multilaterais (DOURADO, 2008, p. 12).

O Ministro Bresser Pereira foi o grande responsável pela materialização da Reforma do Estado, ao criar o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995, ao direcionar a reforma para o enxugamento da máquina administrativa do Estado, além de inserir a lógica da eficiência e eficácia na administração pública que viria por meio da gestão gerencial.

Antes de tratar da administração gerencial propriamente dita, cumpre esclarecer os modelos de administração pública que fizeram e ainda fazem parte da rotina administrativa brasileira. A administração pública é formada por um conjunto de modelos de gestão que vigiam a máquina administrativa do Estado, por períodos distintos e por vezes ainda estão presentes, podemos citar: patrimonialista, burocrático e gerencial.

Podemos definir modelo de gestão pública como a junção de métodos e práticas administrativas utilizadas pela administração para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. No Brasil, os modelos de gestão públicas utilizados podem ser classificados em patrimonialista, burocrático e gerencial. Sendo que em relação ao último também pode ser utilizada a denominação nova gestão pública (SANTOS, 2017, p. 2).

A gestão gerencial vai aos poucos se apresentando para a gestão universitária, como o modelo de gestão capaz de resolver os problemas imediatos da qualidade no ensino e na forma como os trabalhadores da educação realizarão seu trabalho, visto a necessidade e a exigência de fazer com que este seja eficiente³ e eficaz⁴, com foco nos resultados, como pode ser observado na Planilha de produção docente (Anexo A). Nestes termos, a gestão gerencial é,

A nova gestão pública, também denominada de administração pública gerencial, consistiu em um amplo movimento reformista no aparelho

³ “A eficiência se refere a produzir corretamente, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível e sem gastar muito. Dessa forma, é possível diminuir os custos, o tempo, as perdas e os desperdícios. A eficiência está diretamente ligada à racionalidade e à produtividade. Nesse sentido, uma equipe eficiente é aquela que produz algo útil e que se adequa ao mercado, mas sua produção não demanda muito tempo e recursos”. (MARQUES, 2018, p. 1).

⁴ “O conceito de eficácia diz respeito à capacidade de fazer o que deve ser feito, cumprir metas, alcançar objetivos, ter foco, concentrar energia na realização de algo, obedecer prazos e entregar resultados” (MARQUES, 2018, p. 1, grifo nosso).

do Estado que, em linhas gerais, propagava um conjunto de mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público com o objetivo de obter melhores desempenhos. Trata-se de um modelo prescritivo pós-burocrático para a estruturação e o gerenciamento da máquina pública baseado nos princípios e nas diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade e em instrumentos de gestão oriundos de organizações privadas (CAVALCANTE, 1990, p. 14).

Para conseguir alcançar este objetivo, o governo brasileiro passa a adotar medidas de cunho avaliativo que, em tese, iriam referendar a necessidade de controle de qualidade do que estava sendo ensinado nas escolas e universidades, bem como sua adequação para a tão requerida excelência no ensino. Este conjunto de perspectivas emanadas pelo Estado, para a educação de modo geral, sugere um arcabouço de medidas que devem nortear as ações de gestão nas IES (Instituições de Ensino Superior) com o propósito de convergirem para adequação da formação para o mercado, de acordo com Lana e Ferreira (2007).

As orientações que se seguem, em consonância com a lógica neoliberal, demandam um corpo docente qualificado e ajustado a estas necessidades, daí a exigência de se implantar nas universidades brasileiras a gestão gerencial. Esta lógica de gestão foi implementada nas universidades e referendava a necessidade de uma condução racional do serviço público. A UFPA passou a adotar este “novo modelo” de gestão nos anos 2000 por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Neste Plano, estão contidas as diretrizes que a UFPA deve empreender nos anos seguintes.

Ribeiro (2013, p. 24) afirma que:

Na UFPA, documento regulatório, como o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2001-2010, indica a modernização da gestão que se afina ao modelo gerencialista. O atual Estatuto respalda a gestão colegiada que, em tese, se articula com a concepção democrática. Disso inferimos que há contradições na própria legislação bem como na materialização dessas formatações de gestão. Assim sendo, nem sempre o pensado é vivenciado como planejado ou proposto, uma vez que se materializa num cenário neoliberal com suas contradições, indicando que estas existem entre a teoria e a prática na construção cotidiana da dinâmica acadêmica.

Diante da afirmativa de Ribeiro (2013), encontra-se a motivação para desenvolver a pesquisa, que tem como objeto a *Gestão Universitária como uma*

Dimensão do Trabalho Docente na UFPA no período de 2009 a 2018. Este período foi considerado pela necessidade de abranger docentes que estiveram na gestão, bem como os que estão na atualidade.

Considerando a importância da Gestão Universitária executada por docentes na UFPA impõe-se **a questão de pesquisa:** como se configura a gestão universitária, enquanto uma dimensão do trabalho docente na UFPA, no período de 2009 a 2018?

Para referendar a questão de pesquisa levantamos quatro perguntas que irão norteá-la.

1. Como o modelo de Gestão de pessoas é entendido pelos docentes gestores?
2. Como os docentes compreendem a participação democrática nos colegiados?
3. Como os docentes gestores compreendem a cultura organizacional da UFPA?
4. Como os docentes gestores definem seu trabalho na gestão?

A hipótese é de que os docentes gestores não têm uma compreensão geral do que seja tal processo, ainda que cada um tenha algum conceito particular.

Definimos como **objetivo geral:** analisar a Gestão Universitária sendo uma dimensão do Trabalho Docente na UFPA no período de 2009 a 2018. Este período ocorre devido à necessidade de ter como sujeitos de pesquisa não somente os docentes na gestão, mas de abranger docentes que já estiveram nesta condição ao longo dos anos de 2009 a 2018. Como objetivos específicos: averiguar nas falas dos docentes se entendem o modelo de gestão universitária; analisar como os docentes compreendem a participação democrática nos colegiados; analisar como entendem a cultura organizacional da UFPA; analisar a definição de seu trabalho como docentes que estão/estiveram na gestão.

Referencial Teórico-Metodológico

O referencial teórico-metodológico é baseado no Materialismo Histórico-Dialético (MHD), por acreditar no exposto por Marx e Engels (1984, p. 23), que “não é a consciência que determina a vida, é a vida que determina a consciência” e a razão

de ser do sujeito é constituída pela “consciência do indivíduo vivo” e pela “vida real”. Esta pesquisa está fincada na vida real dos sujeitos participantes da pesquisa, na medida que quer analisar a realidade dada e a partir dela desvelar as múltiplas expressões que o fenômeno apresenta, visto ser todo problema de pesquisa um problema da realidade, de acordo com Minayo (1994).

Esta perspectiva possibilita desvelar a realidade da gestão universitária como uma dimensão do trabalho docente no entendimento dos próprios docentes, que se apresenta para além do dado aparente, à pesquisa interessa descortinar a essência do trabalho do docente como gestor de uma Universidade pública. Urge a necessidade de averiguar a totalidade a partir da análise do sistema do capital e suas crises, reestruturação produtiva, concepção neoliberal do Estado e suas implicações sobre a gestão e o trabalho docente. Investigar também as contradições nas relações do docente gestor e o trabalho acadêmico, na medida em que este trabalhador docente sente a sobrecarga e intensificação no seu trabalho.

Para Marx e Engels (1984), a consciência é um constructo social e histórico que emerge da realidade concreta, como homem consciente de suas relações sejam elas sociais ou pessoais, sem as quais jamais será um homem livre. Nestes termos, cumpre determinar as mediações que compõem o universo conflitante entre capital x trabalho, suas transformações e injunções como a reestruturação produtiva, flexibilização no trabalho e sua relação da gestão como uma dimensão do trabalho docente.

A crítica sobre trabalho e mundo do capital fundamenta-se em autores como Marx (1982, 2017), Marx e Engels (1984), István Mészáros (2005, 2011), David Harvey (2011, 2013, 2016) e Chesnais (2001). É, principalmente, em Marx e Engels, que vamos encontrar fundamentos para entender ser no trabalho que a sociedade transforma sua trajetória histórica, a qual foi determinada pela relação que estabeleceu com o trabalho, enquanto expressão da atividade humana, pois é pelo trabalho que o homem transforma a si mesmo e a natureza.

Com efeito, Marx (2017, p. 120) nos mostra que:

Como criador de valores de uso, como trabalho útil, o trabalho é assim, uma condição de existência do homem, independentemente de todas as formas sociais, eterna necessidade de mediação do metabolismo entre homem e a natureza e, portanto, da vida humana.

Então, o trabalho é a necessidade intrínseca de sobrevivência humana. E é nesta condição que a precarização do trabalho se inscreve, na medida em que no modo de produção capitalista o fenômeno se mostra em patamares nunca vistos na história humana, de acordo com Mészáros (2011). Isso acontece no momento em que o trabalhador passa a ser uma mercadoria para o capital, então ocorre a alienação do homem sobre a produção do seu próprio trabalho, o seu valor depende da oscilação do mercado e da demanda disponível.

Ao esclarecer sobre os aspectos da alienação, Marx (1982, p. 10) afirma o seguinte:

E o operário, que, durante doze horas, tece, fia, perfura, torneia, constrói, cava, talha a pedra e a transporta, etc., - valerão para ele essas doze horas de tecelagem, de fiação, de trabalho com o berbequim ou com o torno, de pedreiro, cavador ou canteiro, como manifestação da sua vida, como vida? Bem pelo contrário. Para ele, quando termina essa actividade é que começa a sua vida, à mesa, na taberna, na cama. Se o bicho-da-seda fiasse para manter a sua existência de lagarta, seria então um autêntico operário assalariado.

Nestes termos, para Marx (2017), o trabalho ao produzir mercadoria produz a si mesmo pois o trabalho sendo atividade vital consciente distingue o homem dos animais. O trabalho, por um lado é afirmação do homem como ser carente, objetivo, submetido às necessidades externas; por outro lado, a forma especificamente humana de satisfazer essas necessidades implica na sua afirmação como um ser livre e consciente.

O trabalho se configura na necessidade humana de produção e reprodução de sua própria existência. Partindo desta perspectiva, considera-se que o capitalismo determina as transformações operadas no mundo do trabalho, bem como as relações com a “classe-que-vive-do-trabalho”, ressignificando suas atribuições por serem características da relação capital x trabalho.

O mundo do trabalho, a partir da década de 1980, vem assumindo novas dimensões com investimentos em inovações tecnológicas e flexibilizações, gerando mais produtividade com um maior dispêndio de energia por parte do(a) trabalhador(a), quer seja manual e/ou intelectual para produzir mais valor e sua taxa de exploração para o capitalista, como diz Harvey (2013).

A taxa de exploração, diz ele, pode ser vista de diversas formas. Podemos pensá-la como a relação entre mais-trabalho (apropriado pelo capitalista) e trabalho necessário (o trabalho requerido para a produção de valor da força de trabalho), como o tempo de trabalho necessário em relação ao tempo de mais-trabalho, ou de maneira mais formal, como a razão entre o valor gasto na compra da força de trabalho e o valor total produzido menos o valor pago pela força de trabalho [...]. O tempo dos trabalhadores tem valor crucial para os capitalistas, por isso eles precisam tão desesperadamente dessa décima segunda hora. A luta pelo controle do tempo do trabalhador está na origem do lucro, que é exatamente o que diz a teoria marxiana do mais-valor (HARVEY, 2013, p. 132-133).

Isto significa que se deve entender a relação capital x trabalho, situando o trabalhador nas transformações operadas pelo capitalismo no contexto da crise estrutural do capital em suas múltiplas determinações, e como esses trabalhadores constroem suas resistências ao capital.

O docente também é um trabalhador e está sujeito a todo tipo de injunções, pelas quais passa a educação superior no Brasil. Seu trabalho que, em determinados momentos da história já esteve coberto por um certo grau de reconhecimento, vem ao longo dos anos perdendo o respeito e admiração, resultando em constrangimentos e desgaste na carreira.

Para Sguissardi e Silva Júnior (2009, p. 19):

A prática universitária pode significar formas de efetiva materialização das políticas oficiais para a educação superior pública, por um lado, via redução do financiamento, constrangimentos da carreira docente, medidas de restrição do quadro docente, achatamento salarial, sobrecarga de trabalho, pressões por aumento para produção científica; por outro lado, via estímulos e facilidades para prestação de serviços extra regime de trabalho visando complementações salariais, relaxamento da dedicação exclusiva etc.

Nestes termos, a condição de trabalho docente na atual conjuntura da reestruturação produtiva está intimamente ligada à competitividade individual, premissa desafiadora pela busca incessante por capacitação e adequação aos “novos” e urgentes incrementos da competitividade organizacional. Esses paradigmas, portanto, são transformados em um ideário a ser seguido pelos trabalhadores, se estes quiserem se adequar às exigências do mercado de trabalho.

A revisão da literatura é um dos momentos de mais profundidade na pesquisa, permitindo conhecer a temática a partir da produção de autores que passam a fundamentar as análises desenvolvidas.

Na análise acerca da Gestão e educação, destacam-se Santos (2017), Santos (1990, 2017), Santos *et al.* (2012), Paula (2005), Dourado (2008), Amaral (2017), Lana e Ferreira (2007), Cavalcante (2017), Santos *et al.* (2018); Dewes; Bolzan (2018), dentre outros. Estes autores trazem importantes análises sobre a gestão e como se desenvolve, implementada com o aval do Estado pela perspectiva de atender a demanda do capital por um serviço público eficiente pautado em resultados. Na perspectiva da gestão na UFPA, foi significativa a contribuição da Dissertação de Mestrado de Amaral (2017) e da Tese de Doutorado de Ribeiro (2013), e Sousa (2019) do Programa de Pós-graduação em Educação da UFPA.

Estudos foram realizados sobre as mudanças no mundo do trabalho e suas sequelas aos trabalhadores (precarização e intensificação) em Antunes (2002, 2011, 2013), Giovani Alves (2007, 2013, 2018), Dal Rosso (2006, 2008), Silva Júnior e Sguissardi (2013), indicando que, na contemporaneidade, o trabalho passa por profundas transformações, trazendo no bojo das relações de trabalho grandes e profundos prejuízos aos trabalhadores com um elevado índice de intensificação do trabalho.

No campo da fundamentação, mais especificamente, na área de educação superior e gestão universitária, foram fundamentais para a pesquisa as análises de Waldemar Sguissardi (2009, 2017, 2015), Dourado (2008), Birnfeld; Costa (2012), Frigotto (2010), Landim (2018), dentre outros.

Estes autores fundamentaram a pesquisa e contribuíram para a necessária apreensão do fenômeno estudado. Esta tese investigou apenas uma instituição de educação superior pública, a UFPA, sendo adotado como escopo da pesquisa o estudo de caso, para analisar a materialização da gestão universitária, como uma dimensão do trabalho docente na UFPA, no período de 2009 a 2018.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 21).

O estudo de caso foi fundamental pela necessidade de desvelar o fenômeno, além de ter possibilitado uma maior compreensão e análise dos dados e aprofundamento do tema.

No que concerne aos objetivos da pesquisa, os dados empíricos foram obtidos por meio de análise de documentos, os Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Anuário Estatística da UFPA forneceram as informações necessárias para entender o modelo de gestão adotado. A pesquisa documental ajudou a encontrar dados visando entender como a instituição está estruturada no que concerne à gestão.

Nestes termos, a pesquisa documental nos mostrou que:

[...] considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número. Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (idem, p. 51). As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2002, p. 45-46).

Ao utilizar esta pesquisa, intencionamos revelar a gestão da UFPA, a partir da pesquisa no site da instituição.

QUADRO 1 – Documentos selecionados para análise

Documentos	Aspectos que foram analisados
PDI 2001-2010	Modelo de gestão assumido pela UFPA neste PDI
PDI 2011-2015	Comparar com o PDI anterior para verificar se modelo de gestão é mesmo ou foi introduzido um novo
PDI 2016-2025	Semelhanças e diferença no modelo de gestão do PDI atual com os anteriores
Anuário Estatístico da UFPA 2019	Verificar a dimensão da UFPA em números

Fonte: Elaborado pela autora com base nos PDIs da UFPA (2002, 2011, 2016a).

Após este primeiro momento, a etapa seguinte que foi a pesquisa de campo permitindo a aproximação com os sujeitos pesquisados. Entramos em contato com o lócus da pesquisa, entendendo que a pesquisa de campo como um momento de

“descoberta e criação” (CRUZ NETO, 1994, p. 27) deve interagir entre pesquisadora e sujeitos pesquisados, criando novos conhecimentos.

Para a coleta de dados adotamos a entrevista individual, aberta semiestruturada ou de profundidade, que é “uma conversa que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia” (BAUER; GASKELL, 2002, p.82.). Isto possibilitou um momento de escuta dos sujeitos envolvidos.

Neste tipo de entrevista, realizamos uma “escuta comprometida” em que consideramos o tamanho da narrativa “do informante e do contexto” (MUYLAERT *et al.*, 2014, p. 194). As narrativas nestes termos, combinam vários aspectos importantes da vida do informante enriquecendo esta tese pelo seu conteúdo.

A entrevista foi utilizada como,

estratégia de compreensão da realidade A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contido na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada (CRUZ NETO, 1994, p. 57).

Antes de realizarmos a entrevista, entregamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), presente no Apêndice A, e neste documento constam os objetivos da pesquisa, e o comprometimento de que as identidades dos sujeitos pesquisados serão mantidas em absoluto sigilo. Os percursos trilhados para a realização das entrevistas, permitiu traçar um cronograma, a partir da disponibilidade de horário dos entrevistados. As entrevistas aconteceram pela manhã quando estes chegavam na UFPA ou no intervalo para o almoço, foram gravadas depois de solicitado o consentimento dos entrevistados.

Foram entrevistados nove(9) docentes em pleno exercício da gestão, e/ou que já estiveram na gestão no período de abrangência da pesquisa 2009 a 2018, este período foi selecionado justamente para possibilitar abranger docentes que já estiveram na gestão e os que ainda estão. Os docentes foram selecionados aleatoriamente para a pesquisa e exercem/exerceram suas funções de diretores e vice-diretores dos Institutos e Faculdades, sendo 8 (oito) do Campus sede de Belém e 1 (uma) do Campus do Interior da Cidade de Breves. Este Campus foi selecionado pela disponibilidade de contato com a professora, estando ela em Belém fazendo

doutorado, concedeu-me entrevista em sua casa na capital, estando gestora por duas vezes consecutivas.

Os sujeitos participantes forneceram informações de suma relevância para a pesquisa da gestão universitária, como uma dimensão do trabalho docente na UFPA. O que possibilitou profundidade na análise dos dados, visto que as informações tomadas partiram da realidade concreta dos sujeitos e corroboraram a pesquisa que teve como “base no movimento real do objeto” (SANTOS FILHO, 2016, p. 47).

A Universidade Federal do Pará é o *lócus* da pesquisa, com 63 anos de atividade na área da educação superior na Amazônia, sendo fundada em 1957 e composta por uma diversificada e dinâmica comunidade acadêmica. Dados recentes da UFPA contidos no Anuário Estatístico de ano base 2018 e publicado em 2019, dão conta de que.

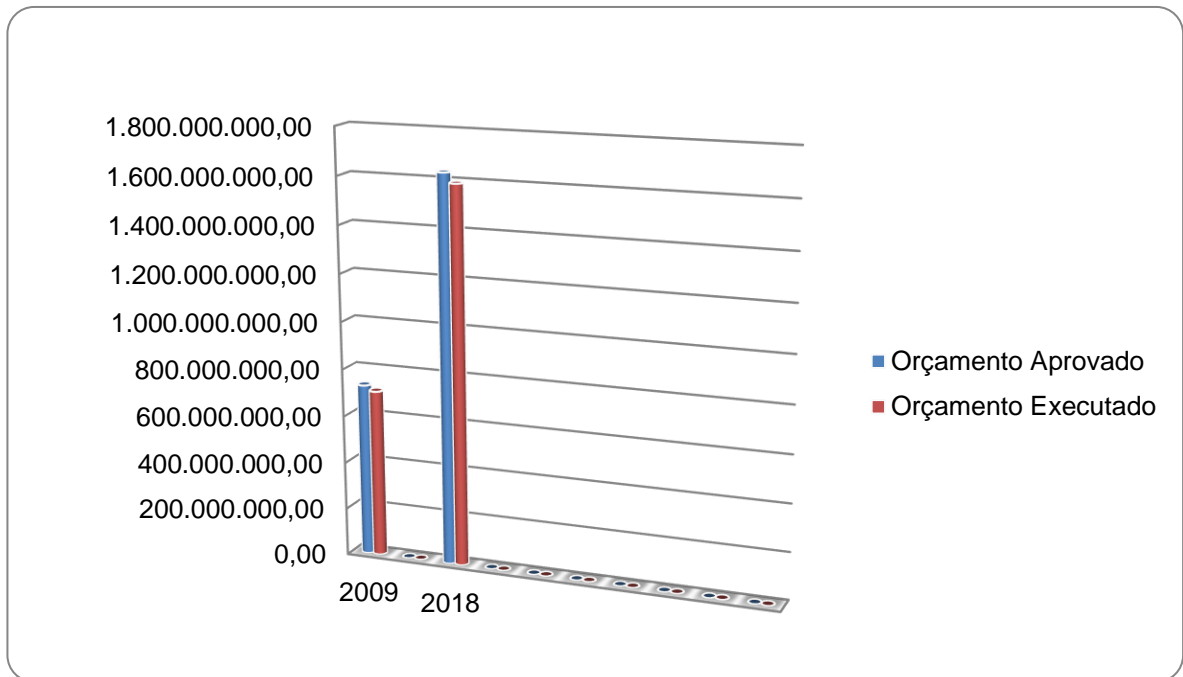
Atualmente, a UFPA está implantada em 12 *campi*: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure, e Tucuruí; 15 Institutos: Instituto de Ciências da Arte, Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências da Educação, Instituto de Ciências da Saúde, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Instituto de Ciências Exatas e Naturais, Instituto de Ciências Jurídicas, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Instituto de Geociências, Instituto de Letras e Comunicação, Instituto de Tecnologia, Instituto de Educação Matemática e Científica, Instituto de Estudos Costeiros, Instituto de Medicina Veterinária e o Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares; 08 Núcleos: Núcleo de Meio Ambiente, Núcleo de Pesquisa e Teoria do Comportamento, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Núcleo de Medicina Tropical, Núcleo de Pesquisas em Oncologia, Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia, Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação Básica e Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão; 02 Hospitais Universitários: Hospital Universitário João de Barros Barreto e Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza e 01 Escola de Aplicação (UFPA, 2019, *online*).

De acordo com o Relatório da UFPA em números, são 5.541 (cinco mil, quinhentos e quarenta e um) docentes distribuídos no Campus de Belém e nos Campi do interior. Em relação aos discentes, na graduação são 3.375 (três mil, trezentos e setenta e cinco) no Campus de Belém e nos do interior são 3.510 (três mil, quinhentos e dez), somando 6.885 (seis mil, oitocentos e oitenta e cinco) discentes de acordo com o anuário de 2018. Em 2020 o número de alunos distribuídos entre a graduação e Pós-graduação somam 60.021 (sessenta mil e vinte e um).

No que concerne ao orçamento, de acordo com o Anuário Estatístico, o orçamento aprovado da UFPA em 2009 foi da ordem de R\$ 729.342.170,82 (setecentos e vinte e nove milhões, trezentos e quarenta e dois mil, cento e setenta reais e oitenta e dois centavos), deste orçamento foi executado R\$ 707.825.817,22 (setecentos e sete milhões, oitocentos e vinte e cinco mil, oitocentos e dezessete reais e vinte e dois centavos). Esses dados demonstram que, embora a UFPA represente uma instituição de educação superior importante para a Região Norte e complexa como a Amazônia, seu orçamento não acompanha a magnitude das atividades que a UFPA desenvolve.

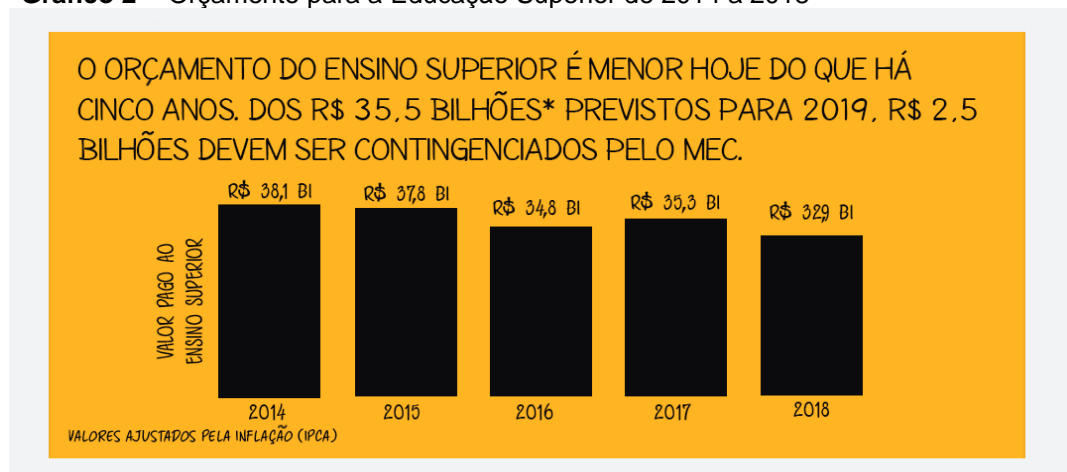
O orçamento aprovado em 2018 foi de R\$ 1.632.721.722,15 (um bilhão, seiscentos e trinta e dois milhões, setecentos e vinte e um mil e setecentos e vinte e dois reais e quinze centavos), certamente um montante visivelmente alto, mas que não acompanha a necessidade real da instituição para desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bolsas e outras ações de custeio imprescindíveis para manter uma Universidade desse porte.

Como podemos perceber, de acordo com o gráfico, a Universidade gastou do montante aprovado, em torno de R\$1.591.211.748,48 (um bilhão, quinhentos e noventa e um milhões, duzentos e onze mil, setecentos e quarenta e oito reais e quarenta e oito centavos) praticamente toda a verba aprovada no orçamento de 2018. O dinheiro que não é utilizado e que sobra é imediatamente devolvido aos cofres público, visto que a Universidade precisa obedecer aos prazos estabelecidos para a liberação da verba e nem sempre isso acontece.

Gráfico 1 - Orçamento aprovado e executado pela UFPA do ano de 2009 e 2018

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Anuário Estatístico da UFPA de 2009 e 2018.

Os cortes sumários de verbas realizados ao longo dos anos, causaram profundos prejuízos às Universidades Federais como um todo e, particularmente, à UFPA, visto que deixou de investir em mais pesquisas, extensão e demais atividades que corroboram para o desenvolvimento da Universidade. Tais cortes e/ou contingenciamentos demonstram a pouca prioridade com que os diferentes governos assumem com a educação no país, como demonstra a tabela de redução de investimentos na educação superior de 2014 a 2018.

Gráfico 2 - Orçamento para a Educação Superior de 2014 a 2018

Fonte: Menezes (2019).

Mesmo sofrendo os constantes cortes de verbas, a UFPA segue planejando e organizando suas ações por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece as diretrizes da Universidade no período de 10 anos, assim:

O Plano de Desenvolvimento Institucional, de duração plurianual, define diretrizes específicas, metas e projetos a serem desenvolvidos em determinado período de tempo, em geral de 5 a 10 anos, em perfeita consonância com a missão institucional estabelecida. Portanto, O PDI é um instrumento de planejamento para dar sequência às diretrizes do projeto institucional (AMARAL, 2017, p. 99).

Neste termos, ao longo dos anos a UFPA vem se configurando como uma das mais importantes instituições públicas de ensino superior na Amazônia brasileira, sua contribuição para o desenvolvimento da região é sem precedentes, ao formar profissionais qualificados para atuar na região Norte do Brasil, intervém de forma concreta na realidade de inúmeras pessoas, que estão fora do contexto social, econômico e político.

Estrutura da Tese

A tese está estruturada com a Introdução, três seções, conclusão, referências, apêndices e anexos. Na Introdução, apresentamos as motivações e interesse na temática desta tese, assim como a problemática em torno da gestão universitária como uma dimensão do trabalho docente contextualizando-a e situando-a nas contradições do sistema do capital.

Na segunda seção, estabelecemos uma conexão entre “o contexto da crise estrutural do capital e o modelo de gestão pública” implementado a partir da reforma do Estado do ministro Bresser Pereira. Analisamos o processo sociometabólico do capital, suas contradições e reproduções, ao longo do desenvolvimento societal. Abordamos a gestão na Reforma do Estado iniciada na década de 1990, e discutimos os modelos de gestão executados pelo Estado brasileiro na administração pública, culminando com a gestão gerencial.

Na terceira seção, apresentamos a gestão universitária nos governos petistas de Luiz Inácio Lula da Silva (2002-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016) contextualizando na reforma universitária. Nesta seção, discutimos também as

especificidades do trabalho docente, a carreira, e o docente como gestor na Universidade Pública.

Na última seção, trazemos o histórico da Universidade Federal do Pará. Apresentamos a UFPA como a maior Universidade do Norte do Brasil, os dados da pesquisa sobre a “A Gestão Universitária como uma dimensão do trabalho docente na UFPA” apontamos as estratégias e concepções dos sujeitos pesquisados. Apontamos a concepção de que os trabalhadores docentes, em cargo de gestão, sofrem as consequências imediatas desse trabalho, trazendo profundos desafios ao âmbito acadêmico.

Na conclusão, realizamos um apanhado geral do que foi apresentado na tese, o entendimento final de tudo o que foi possível apreender acerca da gestão universitária, como uma dimensão do trabalho docente na UFPA, retomamos os objetivos da pesquisa em que buscamos analisar a gestão universitária e os desafios enfrentados pelos docentes gestores. Aqui, apontamos possíveis caminhos para novas pesquisas que resultem na contribuição para uma debate profícuo, conduzindo a novos desafios e outros conhecimentos.

2 O CONTEXTO DA CRISE ESTRUTURAL DO CAPITAL E OS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

A crise estrutural do capital, a transformação do homem como ser social e a consolidação da educação, como um braço atuante do processo sóciometabólico do capital, é ponto de partida deste capítulo. Fazemos a análise sustentando a tese de que no sistema do capital tudo se transforma para a consolidação do sistema como modo produtivo global.

O capitalismo, ao longo do processo histórico, tem construído um série de crises que são, em certa medida, necessárias para seu próprio metabolismo, conforme Mézáros (2011), essas crises que não são localizadas, mas global, compõem o cerne do desenvolvimento do sistema do capital, visto que a cada crise se reestrutura de forma cada vez mais nociva, em todos os aspectos da vida humana. Nesta seção, analisaremos as dimensões da crise do sistema do capital e a interlocução com os diferentes modelos de gestão aplicados à administração pública.

2.1 O contexto da crise estrutural do capital e a “fábrica da educação”

As observações acerca do metabolismo do capital demonstram que o capital tem a capacidade de se apoderar de todos os aspectos da vida humana, incluindo aí a capacidade intrínseca de desumanizar, dado que ele não tem limites, não reconhece fronteiras e vai a todas as esferas da sociabilidade humana.

Para Mézáros (2011, p. 103), “em outras palavras o capital ultrapassa infatigavelmente todos os obstáculos e limites com que historicamente se depara adotando até as formas de controle mais surpreendentes e instigantes”. Isso equivale a tornar-se objeto coisificado na sociabilidade do capital, ou seja, o capital controla todos os espaços da vida humana, sujeita os diversos organismos da sociedade ao “sistema do capital globalmente dominante”, incluindo a educação, saúde, comércio, e a arte dentre outros aspectos, que o “sistema do capital” os utiliza, conforme sua própria necessidade de produção e reprodução (MÉSZÁROS, 2011).

Esse imperativo de subsunção ao capital da sociabilidade humana representa a necessidade latente de controle do capital, imperceptível, escondido sob o viés apelativo da democracia, como propagandeada pelos liberais e neoliberais em relação

à liberdade. Esta lógica é imperativa aos capitalistas, os quais sob a concepção de mercado livre introduzem a ideia de uma suposta “democracia multipartidária”, que ao lado da democracia de mercado (econômica), tem-se imediatamente a democracia política, demonstrando claramente a contradição entre capitalismo e democracia. Harvey (2016, p. 163) diz sobre este aspecto, que:

O perfeito igualitarismo econômico é claramente impossível, em contraste com que reza a teoria política liberal, que defende (em teoria) a igualdade de direitos políticos legais e de cidadania. A separação entre direitos políticos e econômicos é palpável.

Nestes termos, o processo sociometabólico do capital só é possível a partir de duas dimensões socialmente contraditórias e interligadas, segundo de Alves (2007, p. 112) “o cerne essencial caracterizou-se por um lado pela constituição do processo de precarização como forma de desenvolvimento civilizatório e por outro lado, pela instauração da precariedade social como “condição humana”. Estas considerações nos remetem à afirmativa de que, na sociedade do capital, todas as relações, sejam elas quais forem, estão submetidas a leis do mercado.

Eis a verdadeira face do sistema do capital, necessitando do controle dos sujeitos socialmente e individualmente ao mesmo tempo em que propala a liberdade e a democracia como o constructo da sociedade. Alves (2007, p. 113) esclarece sobre esta aparente liberdade, dizendo: “a individualidade burguesa é, portanto, uma individualidade de classe (ou individualidade estranhada) submetida ao acaso ou ao poder das coisas”. Nestes termos, o “poder das coisas”, no sistema do capital, está irremediavelmente ligado a sua capacidade de expansão e acumulação.

Com relação à sua determinação mais profunda o sistema do capital é orientado para a expansão e movido pela acumulação. Essa determinação constitui, ao mesmo tempo, um dinamismo antes inimaginável e uma deficiência fatídica. Neste sentido, como sistema de controle sociometabólico, o capital é absolutamente irresistível enquanto conseguir extrair e acumular trabalho excedente – seja na forma econômica direta seja forma basicamente política – no decurso da reprodução expandida da sociedade considerada. Entretanto, uma vez emperrado (por qualquer motivo) este processo dinâmico de expansão e acumulação, as consequências serão devastadoras (MÉSZÁROS, 2011, p. 100).

O capital, em seu processo de expansão sociometabólico, transpôs todo e qualquer obstáculo que se interpôs a ele, e isso, graças à sua “incontrolabilidade” de continuar avançando como um sistema global. Esta premissa assegura ao capital, total e irrestrita definição de extrator do trabalho excedente em toda a história, pois isso faz parte da própria natureza do capital.

De fato, é assim que o sistema do capital constantemente redefine e estende seus próprios *limites relativos*, prosseguindo no seu caminho sob as circunstâncias que mudam, precisamente para manter o mais alto grau de extração do trabalho excedente, que constitui sua *raison d'être* histórica e seu modo real de funcionamento (MÉSZÁROS, 2011, p. 103).

Este aspecto nos remete à capacidade intrínseca do capital de se constituir historicamente hegemônico, por ele se sustentar na infalível capacidade de se manter economicamente eficiente. Sendo a ideia de eficiência sustentada até o momento no pensamento liberal de teóricos como o Adam Smith (1723-1790) com sua teoria de mão invisível do mercado e David Ricardo (1772-1823) e sua teoria do livre comércio.

Outro teórico da Economia, da estirpe dos dois autores anteriores foi Jean-Baptiste Say (1767-1832), o qual deu nome a uma das mais importantes leis da economia moderna, a “lei de mercado” ou “lei de Say”. O que propunha a lei de Say? ele regeu o sistema do capital até o final da II Guerra Mundial e basicamente propalava que a questão crucial da economia é seu processo produtivo, ou utilidade das coisas. Para Say, o produto cria sua própria demanda ou a produção precede o consumo, onde:

A Lei dos Mercados, portanto, diz que o valor dos bens e serviços que qualquer indivíduo pode comprar é igual ao valor de mercado daquilo que ele pode ofertar. Ou, em um sentido macroeconômico agregado, o valor dos bens e serviços que qualquer grupo de pessoas pode comprar no agregado é igual ao valor de mercado daquilo que eles podem ofertar no agregado (BAYLUND, 2017, p. 1).

Em suma, esta lei difundia a ideia de que se trabalha para consumir, e que o trabalho deve ser cada vez mais especializado para produzir, indo necessariamente beneficiar a sociedade em geral, visto que a produção serve para satisfazer os desejos, não exatamente os seus, embora no final os seus desejos também serão satisfeitos, pois “desta maneira cortando custos desnecessários, desenvolvendo

habilidades e especialidades, e conseqüentemente aumentando nossa produção” (BAYLUND, 2017, p. 1). Este processo remete ao pensamento segundo o qual, em tese, todos se beneficiariam, pois poderia se comprar esses bens e satisfazer seus desejos. Nos termos em que,

A oferta, portanto, funciona como uma espécie de termômetro do funcionamento da economia. Quando se expande, permite uma expansão correspondente da demanda; quando se contrai, ocasiona uma contração correspondente da demanda. Dessa forma, a economia tende naturalmente à situação de equilíbrio (MACHADO, 2007, p. 7).

Esta perspectiva da teoria econômica, em que a oferta cria sua própria demanda, enfraquece e é derrubada justamente pelo critério da produção de mercadoria, haja vista que, segundo Mészáros (2011), isso cria uma das mais severas crises do sistema do capital e atinge toda a esfera de produção que entra em colapso e necessita se reestruturar, para continuar seu desejo incontrolável de produção e controle do processo de trabalho.

A nova racionalidade do capital se fundamenta em pressupostos orientados na teoria econômica de John Maynard Keynes (1883-1946) que sustenta a ideia de que “o equilíbrio econômico deve vir da interferência do Estado” (PEREIRA, 2008, p. 90), isto significa que o Estado deve ter ampla e irrestrita responsabilidade de intervir no mercado, pois este se encarregaria de trazer estabilidade e o equilíbrio, já que:

Subvertendo ou invertendo a fé dos novos economistas políticos clássicos, ou neoclássicos, nos mecanismos auto-reguladores do mercado como capazes de assegurar o equilíbrio entre oferta e demanda, Keynes argumentava que tal equilíbrio somente seria assegurado se um agente externo ao mercado regulasse variáveis-chaves do processo econômico. Esse agente seria o Estado (a máxima autoridade pública) e, as variáveis, a ‘propensão do consumo’ e o ‘incentivo ao investimento’ (PEREIRA, 2008, p. 91).

Tais ideias, opostas às de Say, propalavam que só a intervenção do Estado no mercado ou a constituição de um Estado interventor na economia, poderia assegurar a produção da riqueza e o crescimento econômico, sob a perspectiva do pleno

emprego⁵, para depois redistribuí-la por meio de uma série de políticas de recorte social. Estas premissas ganharam força, especialmente no pós Segunda Guerra Mundial, com o advento do *Welfare State* (Estado de Bem-Estar Social)⁶. Este Estado caracteriza a capacidade do sistema do capital de se metamorfosear no capitalismo avançado, de acordo com Mézáros (2011, p. 104):

Mesmo assim, apesar de sua força, a mistificação ideológica não consegue eliminar o fato desagradável de ser a transformação do capitalismo avançado, que abandona uma condição em que poderia se ufanar de ser 'Estado de bem-estar', para uma outra em que mesmo os países mais ricos têm de oferecer *sopões* e outros benefícios miseráveis para os '*pobres merecedores*', bastante revelador da eficiência decrescente e da insuficiência crônica do antes inquestionável método perfeito de extração do trabalho excedente na atual fase do desenvolvimento: fase que ameaça privar o sistema do capital em geral de sua *raison d'être* histórica.

Na luta entre capital x trabalho também se constituem as formas de resistência ao avanço do capital, representado pela irremediável luta de classe e correlação de forças presentes no chamado Estado de Bem-Estar Social. Este Estado, por outro lado, também conseguiu ocultar do trabalhador sua condição de explorado e precarizado a que estão submetidos, pois as conquistas destes direitos não aboliram a precarização do trabalho e nem a condição de mercadoria que estes representam ao capital. Alves (2007, p. 114) ao falar sobre esta questão afirma que:

O surgimento do arcabouço de direitos sociais e políticos no campo do Estado-Nação (a forma de ser do Estado política na modernidade do capital), criou uma 'crosta' de ocultação da condição proletária da precariedade e da precarização contida da força de trabalho como mercadoria. De certo modo, até contribuiu para o fetichismo do Estado como estado providência. Mas a contenção da precariedade e da precarização era relativa, tendo em vista que o arcabouço de direitos nunca conseguiu abranger a totalidade do mundo do trabalho.

⁵ "O Pleno Emprego é conhecido como o mais alto nível no uso de forças produtivas da economia, principalmente no uso de trabalho, enquanto se encontra em expansão. Este cenário é considerado na macroeconomia quando toda a mão-de-obra, qualificada ou não, pode ser empregada devido ao grande impulso que deixa a economia em equilíbrio. Considerando o equilíbrio macroeconômico, a taxa de desemprego pode estar em um nível considerado "estrutural", em que o pleno emprego se torna diferente de desemprego zero" (DICIONÁRIO FINANCEIRO, s.d., *online*).

⁶ "A definição de welfare state pode ser compreendida como um conjunto de serviços e benefícios sociais de alcance universal promovidos pelo Estado com a finalidade de garantir uma certa 'harmonia' entre o avanço das forças de mercado e uma relativa estabilidade social, suprimindo a sociedade de benefícios sociais que significam segurança aos indivíduos para manterem um mínimo de base material e níveis de padrão de vida, que possam enfrentar os efeitos deletérios de uma estrutura de produção capitalista desenvolvida e excludente" (GOMES, 2006, p. 6).

O Estado Social se constitui como um processo histórico determinado do século XX, e é caracterizado pela ascensão do capitalismo, determinado não somente pela intensificação, como pela complexidade da alienação no processo de produção. Antunes e Pinto (2017), ao analisarem este momento histórico, também chamado de “sociedade do automóvel”, afirmam que é:

No século XX, quando adentramos na sociedade do automóvel, vemos brotar o microcosmo das fábricas metalúrgica, um novo projeto societal, que envolve desde o plano de exploração da força de trabalho nas empresas até o plano de sua reprodução pela classe trabalhadora nas demais esferas da totalidade social. Foi vital, nessa história, o nascimento da chamada administração ‘científica’ de Taylor (ANTUNES; PINTO, 2017 p. 2).

A modernização, como marca do século XX, trouxe consigo a ilusão de que o capitalismo poderia ser humanizado, o operário seria respeitado, receberia bons salários, teria poder de compra, e seria induzido a consumir os Sindicatos, por sua vez, teriam força e poder de barganha, e este era o receituário Taylorista-Fordista que marcou o século XX. A produção do sistema do Capital sob o receituário do fordismo foi muito importante para o processo produtivo em diferentes campos.

Este modelo de Ford foi tão importante para o mundo, que originou um movimento chamado fordismo (1945-1973) que comandou a economia ocidental por muitos anos, espalhando-se da indústria para outros tipos de produção; desde a construção civil à ‘junkfood’ do tipo Mc Donald’s. o fordismo se fundamenta num conjunto de medidas de controle e gerência do trabalho, de tecnologias, de hábitos de consumo e de configurações do poder político-econômico (SANTOS, 2017, p. 27).

A introdução do paradigma do sistema de produção, sob métodos organizativos, trouxe um brutal aumento no mundo produtivo, conseguindo por certo tempo dar conta da necessidade de acumulação e exploração do sistema do capital, ao mesmo tempo em que submeteu a classe trabalhadora a um rígido controle. Este sistema produtivo vigorou até os fins dos anos de 1970 e início dos anos 1980 quando o sistema do capital entrou em crise e deu início a uma nova fase de exploração do mais valor, com a introdução do toyotismo e a transformação do mundo do trabalho.

No século XX, o sistema do capital em crise é sustentado pelo fordismo-taylorismo que proporcionam a “era de ouro do capitalismo” (ALVES, 2007, p. 147). No entanto, não conseguem conter o constante avanço da crise, que tem como principais consequências imediatas, o desemprego, a retirada dos direitos conquistados pelos/as trabalhadores/as, o enfraquecimento dos sindicatos “pela ruptura do compromisso social do período pós-guerra, pela fragmentação do proletariado e pela flexibilização/precarização do trabalho e da organização do trabalho” (RIBEIRO, 2014, p. 73), e, principalmente, transformações operadas no processo da produção, passando do modelo rígido ao modelo flexível.

Portanto, destaca-se que esta crise não é apenas um tipo de crise isolada em um determinado Estado-nação, mas sim uma crise em escala global envolvendo todas as dimensões da sociabilidade humana. No dizer de Mészáros (2011), trata-se de uma crise estrutural do capital, quando surge o Toyotismo como modelo produtivo.

Este modelo foi implementado pela empresa de carros Toyota, “entre 1947 e início dos anos 70 no Japão” (ANTUNES; PINTO, 2017, p. 65), e representou um grande salto, em termos de inovação de expropriação do mais valor. É neste cenário de crise estrutural do capital a inauguração da nova fase do capitalismo, ou sua reinvenção, sob a égide da reestruturação produtiva e acumulação flexível, experiências que já vinham sendo testadas em algumas partes do mundo.

Se essas experiências da acumulação flexível, a partir da experiência da ‘Terceira Itália’ e de outras regiões, como a Suécia, trouxeram tantas consequências, em tantas direções, foi, entretanto, o Toyotismo ou modelo japonês, que maior impacto tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de programação que alguns dos pontos básicos do Toyotismo tem demonstrado, expansão que hoje atinge uma escala mundial (ANTUNES, 2011, p. 30).

O contexto que se coloca no momento é determinado pelas transformações operadas na esfera financeira do capital em nível global, ou seja, é a “‘vitória do mercado’, esconde-se um modo específico de funcionamento e de dominação política e social do capitalismo” (CHESNAIS, 2001, p. 7). É o momento também, da inauguração do receituário liberal, o neoliberalismo⁷, configurando no ideário político

⁷ “Doutrina surgida nos anos subseqüentes ao final da Segunda Guerra Mundial. Inspirada no liberalismo econômico clássico, mas desfigurada para atender aos desígnios do desenvolvimento

e ideológico que dará suporte à acumulação flexível. Antunes (2008, p. 20) assim explica:

Essa transformação estrutural teve forte impulso após as vitórias do neoliberalismo, quando um novo receituário, um novo desenho ideológico se apresentou como alternativa de dominação em substituição ao Estado-Providência. Começava a se expandir uma outra pragmática, que se articulou intimamente com a reestruturação produtiva em curso à escala global. Estruturava-se uma nova engenharia da liofilização no microcosmo da produção.

Deste modo, esta transformação é a perfeita configuração da “autodestruição inovadora do capital, decorrente do ‘impulso absoluto de enriquecimento’ que se incrementa, hoje” (ALVES, 1999, p. 33), criando estratégias que redesenham o mundo do trabalho e a sociabilidade humana, através de injunções na relação capital x trabalho. O resultado deste momento histórico de acumulação flexível ou empresa enxuta, na concepção de Antunes (2008, p. 21) logo veio à tona, pois:

O resultado não tardou em aflorar: desemprego explosivo, precarização estrutural do trabalho, rebaixamento salarial, perda de direitos, etc. Nessa nova empresa liofilizada era necessário um novo tipo de trabalho que atualmente os capitais denominam, de modo mistificado, como ‘colaboradores’.

O Toyotismo, como modelo de produção enxuta, flexível e de automação, inaugura uma nova forma alienante da classe trabalhadora, estes/as já não são mais os simples executores de apenas uma tarefa como no modelo fordista. Neste momento, exige-se o “colaborador polivalente”, estes devendo estar preparados/as para desempenhar qualquer atividade que se apresente. O resultado disso é a intensificação e precarização do trabalho, além da exacerbação da exploração. Antunes (2008, p. 22) diz que:

capitalista no século XX, o neoliberalismo tem seu marco fundamental no ano de 1947, em *Mont Saint Pélérin*, Suíça. Na ocasião, reuniram-se importantes economistas e intelectuais conservadores contrários às tendências da época, marcada pela ascensão do keynesianismo. Formulou-se, então, uma nova doutrina, pretensamente universal, que se opunha a todo o pensamento econômico de inspiração keynesiana e às políticas dele conseqüentes, como o incipiente Estado do Bem-estar social (Estado-providência) e às políticas econômicas de cunho anti-cíclico. O austríaco Friedrich August von Hayek e o norte-americano Milton Friedman, principais formuladores dessa corrente conservadora, criticavam o caráter autoritário desse Estado, que com seus encargos sociais e sua atuação reguladora, estaria impedindo a realização das liberdades individuais e a competição que levava à prosperidade econômica” (MINTO, 2006, p. 1).

O resultado parece evidente: intensificam-se as formas de extração de trabalho, ampliam-se as terceirizações, as noções de tempo e de espaço também foram metamorfoseadas e tudo isso muda muito o modo do capital produzir as mercadorias, sejam elas materiais ou imateriais, corpóreas ou simbólicas. Afloram o trabalho da telemática, o trabalho conectado em rede, o trabalho em casa etc., com as mais distintas formas de precarização. As repercussões no plano organizativo, valorativo, subjetivo e ideo-político do mundo do trabalho são por demais evidentes.

O modelo toyotista é composto por um conjunto de regras e normas que o corporificam, e que possibilita a expropriação máxima do mais valor em aspecto absoluto, portanto, representa a “expressão plena de uma ofensiva do capital na produção” (ALVES, 1999, p. 1). Neste sentido, estas regras e normas servem para a necessária expropriação e completo envolvimento do/a trabalhador/a ao complexo sistema de produção enxuta, servindo como roteiro de orientação, até para o desmonte da organização da classe trabalhadora.

Todas estas normas, regras e dispositivos que passam a vigorar sob a nova reestruturação produtiva, não poderiam se concretizar sem a versão do mercado financeiro, agora sob o signo da mundialização do capital na concepção de Chesnais (2001), em outras palavras isso significa dizer que o capital não tem fronteiras e o trabalho só pode gerar mais valor se estiver na engrenagem desta produção industrial, destrutiva e perversa para os trabalhadores.

As modalidades contemporâneas de crescimento da produtividade por intensificação do trabalho, sem crescimento ou mesmo com uma redução do tempo de trabalho, são fundadas sobre mudanças organizacionais profundas nas fábricas e nos escritórios, ao menos na medida do uso das novas tecnologias como tal. [...]. A colocação em prática das novas formas de exploração no seio dos grupos industriais e sob a responsabilidade imediata de seus dirigentes e executivos, para atingir o grau já bastante grande de submissão dos assalariados que corresponde as exigências de remuneração dos proprietários do capital, é a origem dos fenômenos de “sofrimento no trabalho” alertado pelos psicólogos e médicos trabalhistas (CHESNAIS, 2001, p. 21).

É importante salientar, que esse processo de subsunção real do trabalhador ao capital representou um “desmonte de coletivos e trabalho, constituídos por operários e empregados vinculados ao ethos da solidariedade de classe” (ALVES, 2011, p. 40).

O que resulta é um conjunto de coletivos laborais, com o signo da individualidade, sem identidade ou memória de classe no sentido coletivo, ao molde do neoliberalismo.

No capitalismo global, o coletivo de trabalho é reconstituído segundo o espírito do toyotismo, cuja regulação salarial é baseada na ‘captura’ da subjetividade do homem que trabalha, com a constituição das equipes de trabalho, a adoção da remuneração flexível e a perseguição de metas de trabalho. Ora, cada dispositivo organizacional da gestão toyotista possui um sentido de dessubjetivação das individualidades pessoais de classe. Na verdade, trata-se de uma operação contínua de ‘quebra’ da subjetividade de classe, para que possa ‘envolvê-la nos requisitos do novo produtivismo’ e, deste modo, operar a ‘redução’ do trabalho vivo à força de trabalho como mercadoria (ALVES, 2011, p. 41).

Neste sistema do capital, em que tudo se transforma em mercadoria, o/a trabalhador/a, perde o sentido da luta coletiva e a remuneração também é flexível, o que torna a vida no mundo do trabalho um complexo de gestão baseada no “particularismo estranhado de mercado” (ALVES, 2011, p. 41). Essa característica na nova reestruturação produtiva revela uma perversa individualidade, tendo por meta colocar o trabalhador uns contra os outros. É assim que este sistema produtivo transforma a classe-que-vive-do-trabalho em um conjunto de sujeitos individualizados e particularizados, mesmo na perspectiva de trabalho em equipe.

Para Antunes (2017, p. 97):

O trabalho em equipe constitui, portanto, um desafio à parte aos/às trabalhadores/as e lhes demanda algo a mais que seus conhecimentos técnicos. A equipe ou ‘time de trabalho’ reafirma como nunca as ações cooperativas, em contraposição com o isolamento dos postos na organização taylorista-fordista. Mas, dadas as condições do assalariamento, esse arranjo estimula e se aproveita de um nefasto espírito de competição que se instala entre os membros e os próprios times, pois a avaliação gerencial pelo cumprimento de metas recai sobre o coletivo, cabendo aos membros encaminharem internamente, como ‘pares’, as soluções diante das cobranças.

Nestes termos, é importante discorrer acerca do tipo de educação e a forma como os/as trabalhadores/as foram moldados para se adequarem ao esquema toyotista de produção, fato que não se deu de uma hora para outra e nem sem um esquema muito bem articulado de treinamento, que podemos dizer, herdado do sistema fordista.

No sistema fordista, a educação era “puramente formal, parcelada e hierarquizada, com técnicas de treinamento criados por Charles Allen nos Estados Unidos” (ANTUNES, 2017, p. 81), e trazia em seu bojo, uma clara divisão entre o trabalho intelectual e o manual, com o programa de treinamento denominado de *Training Within Industry* (TWI), significando treinamento dentro da Indústria.

Este sistema de treinamento, também implementado no Japão, possibilitou sua reconstrução, e trouxe um profundo aumento para o sistema produtivo japonês, que com as devidas modificações ao longo do tempo, se transformou no processo embrionário do método de educação do sistema toyotista.

No Japão, o TWI teve de fornecer uma base para o aumento da produtividade de empresas que não podiam lançar mão de elevados investimentos em instalações físicas e na contratação de força de trabalho suplementar, pois as condições conjunturais de mercado lhes exigiam, além da produtividade, ‘flexibilidade’ (ANTUNES, 2017, p. 91).

São estas premissas, aqui apontadas, que vão compor a educação do sistema toyotista. Este sistema passa a demandar um trabalhador diferenciado, fundamentado especialmente na produção, de um trabalho flexível, polivalente, baseado no trabalho em equipes (ANTUNES, 2017). A educação passa nestes termos, a ter o compromisso em formar o/a trabalhador/a polivalente, com conhecimentos que extrapolam as técnicas puras e simples, para formar mão de obra capaz de entender os diversos e complexos processos de trabalhos, que lhes são demandados.

Antunes (2017, p. 97) ao analisar a questão, afirma que:

A maior novidade entre as qualificações demandadas pela gestão toyotista recaiu, contudo, nos aspectos informais e comportamentais. A criatividade e a fácil adaptação às mudanças constantes de tarefas, de objetivos e de tecnologias passaram a ser demandadas aos trabalhadores. É a chamada capacidade de ‘aprender a aprender’. Maior ‘autonomia’, no sentido de tomar decisões rápidas, sempre em plena identidade com os ‘valores das empresas’, estar atento a prevenir problemas e reagir a imprevistos, tudo isso tornou-se obrigação, ainda que sob a forma ‘voluntária’.

Na era da financeirização e mundialização do capital, a educação entra como o principal instrumento de consolidação do esquema formado na redefinição, a qual o

sistema do capital impõe ao Estado, para que este possa suprir as demandas do sistema produtivo flexível, polivalente.

Neste processo, a educação é o principal instrumento para o sistema do capital materializar o objetivo de criar uma mão-de-obra especializada e ajustada aos moldes desejados. Para tanto, era necessário construir um projeto de educação adequado ao modelo imposto pelos organismos multilaterais - Banco Mundial (BM), Organização Mundial do Comércio (OMC), Fundo Monetário Internacional (FMI) - e para este intento era necessário um profundo processo de desmonte.

Posto isto, é importante ressaltar que o desmonte da educação no Brasil foi parte de um projeto muito bem articulado pelo governo brasileiro, com o apoio incondicional dos organismos multilaterais.

Para entender este momento histórico pelo qual a educação superior brasileira vai sendo forjada, é necessário fazer uma breve incursão, ainda que superficial pela política educacional do governo da ditadura civil-militar (1964-1985)⁸, pois é a partir dos acordos do governo brasileiro com os Estados Unidos da América, que tem início o processo de reforma a ser imposto ao Brasil, como forma de alavancar e desenvolver o país, tirando-o do suposto obscurantismo e da ignorância.

Nestas circunstâncias, o período que se inicia com o golpe civil-militar (1964-1985) no Brasil, propiciou o estreitamento das relações com os Estados Unidos, que já havia sido construído desde anos antes, no período da “Aliança para o progresso”⁹, que tinha como propósito “desenvolver” a América Latina, tirá-la do atraso, alavancar o progresso dos países latino-americanos, para que não sucumbissem à influência cubana.

Este projeto, que começa pela educação, tinha a lógica da formação baseada na Teoria do Capital Humano¹⁰, privilegiando o desenvolvimento econômico e social.

⁸ Para Lara e Silva (2015, p. 255), “o golpe de 1º de abril, apoiado pelo imperialismo norte-americano, pelos setores conservadores da alta hierarquia da Igreja Católica, pela burguesia internacional e nacional (industrial e financeira, os grandes proprietários de terras), conteve o avanço das forças populares que vinham num crescente nível de organização e mobilização em torno das lutas pelas reformas de base”.

⁹ “Programa de ajuda externa voltado para a América Latina, cujo principal objetivo, mesmo parecendo pretexto, foi promover o desenvolvimento econômico por meio da colaboração financeira e técnica aos países latino-americanos. O programa foi muito semelhante à Operação Pan-Americana, lançada no Brasil em 1958 pelo Presidente Juscelino Kubitschek, que tinha por base a ideia de que apenas a eliminação da miséria no continente americano propiciaria a contenção do comunismo e a expansão da democracia” (BORDIGNON, 2011, p. 1).

¹⁰ A Teoria do Capital Humano foi assim constituída: “A constituição sistemática desta ‘teoria’ deu-se no grupo de estudos do desenvolvimento coordenado por Theodor Schultz nos estados Unidos, na

O Brasil adota esta teoria como principal forma de alavancar o progresso e, conseqüentemente, criar uma mão de obra qualificada com conhecimentos e habilidades diversas, a ser incorporada ao mercado de trabalho.

A ideia-chave é de um crescimento marginal de instrução, treinamento e educação, corresponde a um crescimento marginal de capacidade de produção. Ou seja, a ideia de capital humano é uma “quantidade” ou um grau de educação e de qualificação, tomado como indicativo de um determinado volume de habilidades e atitudes adquiridas que funcionam como potencializadoras da capacidade de trabalho e de produção. Desta suposição deriva-se que o investimento em capital humano é um dos mais rentáveis, tanto no plano geral do desenvolvimento das nações, quanto no plano de mobilidade individual (FRIGOTTO, 2010, p. 44).

A Teoria do Capital Humano (TCH) inscreve um capítulo de profundo ajustamento da educação ao sistema do capital, ao ser definida para um fim específico voltado para o mercado e não “às necessidades e aspirações dos sujeitos mesmos da educação” (AMMANN, 2003, p. 106).

A educação brasileira é moldada para atender aos interesses imperativos do capital, inscritos na “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1967” (FRIGOTTO, 2010, p. 46). Para a viabilidade deste projeto, foram estabelecidos acordos de cooperação entre o Brasil e os Estados Unidos que culminaram na Reforma do Ensino Superior Brasileiro de 1968, gestado por um grupo de “notáveis” brasileiros e americanos. Ao analisar diversos documentos, Martins (2009, p.19) afirma que:

O governo encomendou determinados estudos com o objetivo de propor medidas para o ensino superior, entre os quais se destacam o documento elaborado pelo professor norte-americano Rudolph Atcon; o Relatório Meira Mattos, que o abordou como uma questão de “segurança nacional”, e o Relatório da Equipe de Assessoria do Ensino Superior, cuja comissão foi integrada por professores norte-americanos e brasileiros.

década de 1950. O enigma para a equipe de Schultz era descobrir o ‘germe’, a ‘bactéria’, o fator que pudesse explicar, para além dos usuais fatores. A (nível de tecnologia), K (insumos de capital), L (insumos de mão de obra), dentro da fórmula geral neoclássica de Cobb Douglas, as variações do desenvolvimento e do subdesenvolvimento entre os países. Schultz notabiliza-se com a “descoberta” do fator H, a partir da qual elabora um livro sintetizado a “teoria” do capital humano, que lhe valeu o prêmio Nobel de Economia em 1968 (SHULTZ, 1973). No Brasil esta teoria é rapidamente alçada ao plano das teorias do desenvolvimento e da equalização social no contexto do milagre econômico” (FRIGOTTO, 2010, p. 44).

Este projeto foi então materializado no Brasil por meio da “Carta de Punta del Este”¹¹, trazendo as “orientações”, que conduziram as reformas necessárias para atingir os objetivos dos Estados Unidos que era livrando a América Latina do fantasma do comunismo. Este período da história brasileira é marcado pelo forte intervencionismo estrangeiro, em que pese o fato da ideologia militar dizer exatamente o contrário (MARTINS, 2009).

A educação superior pública vinha sofrendo sérias críticas por parte do conjunto da sociedade brasileira, alegando que as universidades públicas não conseguiam abranger a demanda e ofertar o número de vagas necessárias para atender os estudantes, visto que haviam os excedentes que representavam uma quantidade considerável de jovens que não logravam aprovação. Para dar conta desta demanda, o governo realiza a expansão das universidades, através da federalização do ensino superior, agregando outras àquelas já existentes. Esta foi a justificativa que serviu de argumento para o investimento público no setor privado.

O processo de reformulação da educação superior brasileira, na prática serviu para a expansão e o fortalecimento do setor privado. Este conjunto de medidas adotado pelo governo da ditadura civil-militar (1964-1985) estava em plena consonância com as orientações expressas nos acordos realizados com os Estados Unidos na “Aliança para o progresso”. Que previa entre outras coisas:

Satisfazer as necessidades básicas dos povos americanos por casa, trabalho e terra, saúde e escola. Propunha ainda que ‘a República Americana’ desse ‘início a um plano de 10 anos para as Américas, um plano para transformar os anos 60 na década do desenvolvimento’. [...] Apesar do discurso de auxílio humanitário, o objetivo principal era garantir que o avanço soviético fosse contido, além de proporcionar uma abertura ao investimento das empresas de capital estadunidense nos países latino-americanos (MATOS, 2008, p. 1).

A ditadura civil-militar serviu a um propósito claro de restabelecer o crescimento com desenvolvimento, por meio da criação de indústria e da abertura da economia ao

¹¹ “O programa da Aliança foi delineado na Carta de Punta del Este, em agosto de 1961, ocasião em que foi acordado que a ajuda americana seria acompanhada de uma tentativa voluntária dos países signatários com o intuito de formular planos de desenvolvimento nacionais, implementar projetos conforme estes planos e adequar os seus esforços de desenvolvimento à estrutura geral esboçada pela ajuda americana” (MATOS, 2008, p. 359).

capital internacional. Essas ações trouxeram credibilidade junto ao setor econômico mundial, os acordos com os Estados Unidos foram executados pela *United States Agency for International Development* (USAID) e deram a sustentação para a implantação das “novas tecnologias”, suficientes a que o governo fizesse as reformas necessárias para atender ao sistema do capital.

A reforma da educação foi a mais completa planejada e executada pelo governo militar, e embora tenha trazido a ampliação e reformulação das universidades públicas, na verdade o grande beneficiado com o processo foram as instituições do setor privado, que passam a ter um espaço profícuo para se proliferarem.

A Reforma da Educação Superior de 1968 (Lei nº 5.540) implementada pelo governo militar dá início a grandes alterações na organização deste nível de ensino: promove a expansão das universidades públicas enquanto parte do projeto de desenvolvimento econômico do país no governo militar, abre as portas para a proliferação das instituições privadas de educação superior e ao mesmo tempo amplia a perseguição aos opositores do novo regime e sua eliminação dos quadros docentes das universidades públicas (MARQUES, 2013, p. 70).

Com esta reforma, a educação superior brasileira se abre ao mercado privado de forma concreta, e isto não foi um processo deslocado de um projeto maior de orientação dos mecanismos internacionais para o Brasil, pois segundo Sguissard (2015, p. 22), deve-se compreender “a natureza tanto das políticas públicas de educação superior, quanto do Estado e dos processos mais abrangentes de reprodução social”. Por este ângulo, se pode entender e encontrar as respostas para o aprofundamento da perspectiva da educação como mercadoria.

Nos anos de 1980, inaugura-se um momento de intensa mobilização pela redemocratização no Brasil, o que proporcionou a participação da população e a criação de instituições que vieram fortalecer a educação a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988. Inicia-se neste momento um processo profícuo de intensas lutas no campo político e social para que os direitos de cidadania fossem garantidos e efetivados.

A Constituição Federal de 1988 representa o início de um novo processo de reorganização da educação. Este momento trouxe muitas esperanças no sentido da democracia e das pautas populares em que a sociedade é chamada a participar dos processos de construção da sociedade por meio dos conselhos de direitos, marcando

também a intensa ação dos agentes das empresas privadas do ramo da educação junto ao Estado, reivindicando maior participação do setor na gestão educacional no Brasil, em todos os níveis.

Embora esse foco fosse a garantia de direitos tão duramente conquistados na Constituição Federal de 1988, o que se segue é um completo descompasso com o previsto na Carta Magna, especialmente com o modelo econômico instaurado no Brasil a partir da década de 1990. O processo de enxugamento do Estado, teve seu início no governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992)¹², que embora tenha tido a pretensão de controlar a inflação, não obteve êxito neste quesito, o mesmo não aconteceu com seu projeto de desmonte do Estado brasileiro.

Este propósito foi amplamente atingido, e embora o governo Collor de Mello tenha durado apenas dois anos, foi possível neste curto espaço de tempo construir as bases para os governos seguintes avançarem e aprofundarem a Reforma do Aparelho do Estado, proporcionando não só a privatização da coisa pública, mas também o perfeito desmonte da educação como direito social público.

As mudanças ocorridas na década de 1990, a partir das reformas trouxeram mudanças profundas no bojo do Estado de direito.

Para Bobbio (2004, p. 62):

A constitucionalização dos remédios contra o abuso do poder ocorreu através de dois institutos típicos: o da separação dos poderes e o da subordinação de todo poder estatal (e, no limite, também do poder dos próprios órgãos legislativos) ao direito (o chamado “constitucionalismo”). Por separação dos poderes, entendo — em sentido lato — não apenas a separação vertical das principais funções do Estado entre os órgãos situados no vértice da administração estatal, mas também a separação horizontal entre órgãos centrais e órgãos periféricos nas várias formas de autogoverno, que vão da descentralização político-administrativa até o federalismo. O segundo

¹² “Fernando Collor de Mello é jornalista e carioca, nascido em 12 de agosto de 1949. Ingressou na carreira política como prefeito de Maceió, cargo para o qual foi nomeado e que exerceu entre os anos 1980 e 1982. Foi deputado federal (1983-1987) e o governador mais jovem de Alagoas (1987-1989). Candidatou-se à presidência da República, em 1989, pelo Partido Reconstrução Nacional (PRN), e venceu o pleito no segundo turno contra o sindicalista Luiz Inácio Lula da Silva, pelo Partido dos Trabalhadores (PT). A política econômica de Collor foi de cunho neoliberal, e pretendia adotar a mínima intervenção do Estado nesse plano. O primeiro pacote econômico desse governo, o Plano Collor, elaborado pelo então presidente e pela ministra da Fazenda Zélia Cardoso de Mello, propôs: congelamento de preços e aumento das taxas de juros; cortes de despesas públicas, elevação de impostos e demissão de funcionários públicos; privatizações de empresas estatais, como, por exemplo, as Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais; facilitou a entrada de mercadorias estrangeiras, com a redução de impostos sobre mercadorias importadas. Dentre outras medidas mais polêmicas que afetaram, sobretudo, a classe média, como o bloqueio da retirada de depósitos bancários superiores ao valor de 50 mil cruzados novos” (RODRIGUES, 2018, p. 1).

processo foi o que deu lugar à figura — verdadeiramente dominante em todas as teorias políticas do século passado — do Estado de direito, ou seja, do Estado no qual todo poder é exercido no âmbito de regras jurídicas que delimitam sua competência e orientam (ainda que frequentemente com certa margem de discricionariedade) suas decisões. Ele corresponde àquele processo de transformação do poder tradicional, fundado em relações pessoais e patrimoniais, num poder legal e racional, essencialmente impessoal, processo que foi descrito com muita penetração por Max Weber. Penso que não se deu atenção ao fato de que a teorização mais completa desse tipo de Estado é a doutrina kelseniana do ordenamento jurídico.

De acordo com Sguissardi (2015), a Constituição Federal de 1988 e a Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1996 deram as premissas que possibilitaram o acesso do setor privado na educação com mais força do que antes. Para ele,

Antes de questionar-se a constitucionalidade do oferecimento da educação superior como serviço comercial por empresas de capital aberto, transnacionais na prática, e ações na Bolsa de Valores, é necessário saber que a existência de instituições de educação com fins de lucro tem respaldo na CF 88 e na LDB/96, ali reconhecida ainda que a contrário sensu e, principalmente nos Decretos 2.207 e 2.360 de 1997, regulamentadores da LDB/96 (SGUISSARDI, 2015, p. 871).

Todo este processo está em perfeito acordo com a cartilha neoliberal imputada aos países da América Latina, que devem implementar políticas de austeridade, com objetivo de obter um Estado enxuto para as questões sociais.

Para entendermos todo esse processo histórico de reforma do Estado é importante que façamos um resgate acerca da gestão administrativa pública, apresentando os diferentes modelos administrativos que foram e são utilizados de acordo com a necessidade de adequação do Estado aos interesses do sistema do capital.

2.2 Os Modelos de Gestão da Administração Pública: Patrimonial, Burocrático e Gerencialista

Antes de tratarmos dos três modelos de gestão da administração pública é importante explicar mesmo que de forma breve sobre o significado da administração pública. O Estado precisa organizar os serviços prestados à população, de modo que possam ser acessados por todos da mesma maneira. Neste sentido, podemos afirmar que administração Pública “é o Estado, organizando-se para o atendimento das necessidades coletivas” (FILZEK, 2015, p. 1). A administração pública também pode ser entendida como um conjunto de ações do Estado que servem para a “gestão da coisa pública” de acordo com Santos (2017), que entende a administração pública:

como o conjunto de órgãos e servidores responsáveis pelo Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil atendimento das necessidades da sociedade, ou seja, aqueles que são responsáveis pela gestão da coisa pública e seus desdobramentos. O Estado é responsável pela prestação de diversos serviços demandados pela população – educação, saúde, segurança, habitação, saneamento, esporte, lazer e assistência social. Para que os objetivos sejam alcançados, a administração precisa de planejamento e preocupação com o bom uso dos recursos públicos, atuando de forma eficiente, rápida e transparente (SANTOS, 2017, p. 2-3).

São estes critérios na administração pública que tem a responsabilidade de conduzir os órgão do Estado de forma que estes serviços possam ser prestados á população de forma mais eficiente possível. Para Filzek (2015), a administração pública pode ser identificada de dois sentidos, o sentido objetivo e subjetivo.

{C}a) Sentido objetivo da administração: nesse caso, a administração pública é uma atividade concreta do Estado, objetivando a realização das necessidades coletivas. {C}b) Sentido Subjetivo da administração: consiste no conjunto de órgãos, entidades e agentes que tenham a atribuição de executar a função administrativa (FILZEK, 2015, p. 1).

Como podemos entender, no sentido subjetivo a administração pública contempla as atividades ofertadas para a população com o propósito de atender suas necessidades objetivas. No sentido subjetivo, os agentes e os órgãos públicos são os responsáveis por materializar as demandas da população, ou seja esses dois sentidos atuam de forma conjunta para que o Estado funcione.

Neste termos, a administração pública ao longo do tempo vem evoluindo a partir de modelos administrativos como o Patrimonialista, Burocrático e Gerencial.

Tais modelos, adequados em determinados momentos históricos, foram utilizados em contextos históricos diferentes ainda podem ser reconhecidos concomitantemente, especialmente os modelos burocrático e gerencial.

O modelo Patrimonialista, podemos dizer, está ligado ao início da administração pública no Brasil relacionado também ao sentido do nepotismo e à figura de um soberano que deve mandar nas estruturas administrativas. Neste modelo, a ideia da coisa pública ainda era muito incipiente, o que resultava na necessidade de atendimento das necessidades do representante do Estado e não da sociedade.

Podemos observar, portanto, a confusão entre a vontade do soberano e o interesse público, entre seus bens e os bens públicos. São quatro as principais marcas do patrimonialismo:

- a) Nepotismo – ausência de concurso (o soberano nomeava parentes e familiares para ocupar os cargos públicos).
- b) Gerontocracia – ausência de eleições perpetuando o soberano no poder.
- c) Fisiologismo – ausência de licitação – o Estado contratava quem oferecia a melhor vantagem pessoal para o soberano.
- d) Clientelismo – ausência de licitação. Estado contratava sempre o mesmo grupo de amigos e privilegiados (FILZEK, 2015, p. 2).

Este modelo Patrimonialista foi muito forte no Brasil no período colonial e na República do Café com Leite. Sua trajetória perpassa pela ausência de direitos configurada na presença do coronelismo, especialmente nos lugares mais distantes dos centros urbanos e por vezes ainda se faz presente na cultura administrativa, estando proibida pela Constituição de 1988.

O modelo Burocrático, surge com o advento da revolução industrial, se configura “como uma alternativa mais racional e adequada, que separe o público do privado, além de reduzir a corrupção e o nepotismo, de maneira a tornar o estado mais eficiente” (SANTOS, 2017, p. 4). A burocracia foi inicialmente teorizada por Max Weber¹³ (1864-1920), que introduziu o conceito de racionalidade, eficiência e eficácia

¹³ “Max Weber (1864-1920) foi um importante sociólogo e destacado economista alemão. Suas grandes obras são, “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” e “Economia e Sociedade”. Dedicou sua vida ao trabalho acadêmico, escrevendo sobre assuntos variados como o espírito do capitalismo e as religiões chinesas. Max Weber nasceu em Erfurt, Turíngia, Alemanha, no dia 21 de abril de 1864. Filho de um jurista e político do Partido Liberal Nacional na época de Bismarck. Estudou nas universidades de Heidelberg, Berlim e Gotinga. Formou-se em Direito e doutorou-se em Economia e acabou desenvolvendo obras sobre Sociologia” (FRAZÃO, 2019, *online*).

na administração seja ela pública ou privada. Para Weber (2018), a burocracia moderna é composta por três características complementares:

I. Existe o princípio de setores jurisdicionais estáveis e oficiais organizados, em geral, normativamente, ou seja, mediante leis ou ordenamentos administrativos. 1. As atividades normais exigidas pelos objetivos da estrutura governada burocraticamente dividem-se de forma estável como deveres oficiais. 2. 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. 3. 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. 10).

Estas características da gestão burocrática orientam para a organização da estrutura administrativa que deve necessariamente ser hierarquizada, obedecendo uma cadeia de decisões em que os cargos de chefia são muito bem definidos, fundamental para que a estrutura administrativa se torne eficiente e eficaz, visto que objetiva uma maior racionalidade no trabalho.

Um alto desenvolvimento do tipo burocrático leva a um organização monocrática da hierarquia de cargos. O princípio de autoridade hierárquica de cargos dá-se em qualquer estrutura burocrática: nas estruturas estatais e eclesiásticas, nas grandes organizações partidárias e nas empresas privadas. Carece de importância para a índole da burocracia que a sua autoridade seja considerada “privada” ou “pública” (WEBER, 2018, p. 10).

No Brasil, o modelo burocrático passa a ser utilizado a partir dos anos 30, com a organização do Estado e dos órgãos públicos.

Traços da administração burocrática já estavam presentes na administração brasileira desde a década de 30. Tendo sido adotada por ser uma alternativa importante ao patrimonialismo. Um exemplo claro foi a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, em 1936, que introduziu os ensinamentos burocráticos na gestão pública brasileira. Os princípios da burocracia são fortemente identificáveis na Constituição Federal e no atual sistema de direito administrativo do país (SANTOS, 2017, p. 4-5).

Este modelo foi adotado porque trazia em primeira instância a ideia de eficiência no serviço público, visto que tinha um viés mais racional e traria um caráter impessoal, possibilitando a perfeita separação entre o público e o privado de acordo com Santos (2017). O modelo burocrático insere no serviço público características que prevalecem ainda na atualidade e formam os pilares da administração pública.

Características da administração burocrática: a impessoalidade, o profissionalismo, a hierarquia funcional e a ideia de carreira pública. Há uma desconfiança excessiva em relação aos servidores. Por isso, o modelo promove um controle rígido dos processos, da seleção de servidores, contratações de serviços e produtos, inclusive das atividades de atendimento ao público (SANTOS, 2017, p. 4).

As características da administração burocrática formam o alicerce do Estado brasileiro e das organizações públicas ainda que o modelo gerencialista tenha sido adotado pelo Estado a partir de 1990 com a reforma de Fernando Henrique Cardoso e Bresser Pereira. A reforma objetivava avançar na modernização, se contrapondo ao modelo burocrático por este ser lento, o que emperrava a máquina do Estado por “ter apreço extremo às regras e não com resultado, excessiva formalização, e lentidão no processo de decisão” (SANTOS, 2017, p.5). Com esta justificativa da ineficiência dos órgãos públicos, o Estado passa a adotar o modelo de gestão gerencial para a administração pública, como veremos na seção seguinte.

2.3 O Modelo Gerencialista de Gestão Pública adotado a partir da Reforma do Estado no Governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC)

O desdobramento da Reforma do Estado culmina com a efetiva gestão da coisa pública incluindo a educação superior, que passa a ser orientada pela Reforma do Estado, fundamentada na ingerência dos organismos multilaterais como o Fundo Monetário Internacional (SANTOS, 2008).

O projeto do sistema do capital para o Brasil não acontece por acaso e sem o devido comprometimento do Estado, que, por sua vez, atua na contramão do interesse público, facilitando e socorrendo o setor financeiro sempre que este necessite. Tal fato

pode ser comprovado por meio da interminável e incalculável dívida pública¹⁴, como têm sido demonstrado inúmeras vezes por Maria Lúcia Fattorelli.

Todas as áreas sociais ficam prejudicadas diante do privilégio da dívida, que remunera a taxas de juros mais elevados do mundo, apesar de recaírem sobre o processo de endividamento inúmeros indícios de ilegalidades e ilegitimidades documentadas por CPI realizada na Câmara dos Deputados em 2009/2010, que teve a oportunidade de assessorar. Além disso, a dívida tem sido a justificativa para as sucessivas contra-reformas (da Previdência, especialmente) e as inaceitáveis privatizações de empresas lucrativas e de aparato do Estado: portos, aeroportos, estradas e até petróleo (FATTORELLI, 2014, p. 5).

É com este intuito que o projeto neoliberal¹⁵ é executado no Brasil a partir das orientações dos organismos internacionais, os quais ditam as regras e “orientações” que devem ser adotadas pelos governos, devendo criar as condições necessárias para o objetivo de acumulação do capital se materializar.

Desta feita, a atuação do poder público alimentado por uma visão neoliberal sobre o Estado e seu papel na sociedade, seguindo orientação, quando não pressão, de instituições internacionais, restringiu os recursos para a educação pública superior, fortalecendo ainda mais o setor privado, já então predominante (MARQUES, 2013, p. 71-72).

Seguindo fielmente a agenda dos organismos internacionais, em especial do Fundo Monetário Internacional - FMI, o governo se apressa a pôr em prática o Plano de Reforma do Aparelho do Estado, estruturado no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002)¹⁶, ex-ministro da economia do governo de Itamar

¹⁴ “Dívida pública é o conjunto de obrigações financeiras do setor público contraídas junto a terceiros para cobrir déficits, ou seja, quando as receitas de um determinado ente público não são suficientes para arcar com todas as despesas. Em outras palavras, a dívida pública representa numericamente uma relação na qual figura de um lado um devedor, ente público (União, estados, DF ou municípios), e de outro lado vários credores, que podem ser bancos, fundos de pensão ou mesmo pessoas físicas” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, s/d, p. 1).

¹⁵ “Preliminarmente, se faz necessário diferenciar, conceitualmente, neoliberalismo, projeto neoliberal. O primeiro diz respeito à doutrina político-econômica mais geral, formulada, logo após a Segunda Guerra Mundial, por Hayek e Friedman, entre outros, a partir da crítica ao Estado de Bem-Estar Social e ao socialismo e através de uma atualização regressiva do liberalismo. O segundo, se refere à forma como, concretamente, o neoliberalismo se expressou num programa político-econômico específico no Brasil, como resultado das disputas entre as distintas frações de classes da burguesia e entre estas e as classes trabalhadoras” (FILGUEIRAS, 2006, p.179).

¹⁶ “Fernando Henrique Cardoso (1931-) é um sociólogo, professor universitário, político e escritor brasileiro. Foi Ministro das Relações Exteriores e Ministro da Fazenda. Foi presidente do Brasil por dois mandatos, de 1995 até 2002. Consolidou o Plano Real, estabeleceu reformas constitucionais, privatizou empresas estatais instituindo o neoliberalismo no país” (BEZERRA, s.d., p. 1).

Franco (1992-1994)¹⁷, e responsável por encaminhar o projeto de Reforma do Estado, iniciado por Fernando Collor.

Coube ao Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Bresser Pereira, conduzir a reforma por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado propondo implementar no Estado uma gestão administrativa moderna e eficiente com os pressupostos da administração pública gerencial.

O Ministro Bresser Pereira conseguiu através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), cuja proposta básica era transformar a administração pública brasileira de burocrática em administração pública gerencial, que a reforma proposta pudesse ser vista como uma questão nacional. Havia naquele contexto, uma série de interesses políticos-administrativos de modificar a administração dos setores públicos no Brasil, utilizando as expressões de modernidade e eficiência em seus discursos (AMARAL, 2017, p. 75).

O governo, nestes termos, parte da perspectiva “permitir que a administração pública se torne mais eficiente e ofereça ao cidadão mais serviços, com maior qualidade” (BRASIL, 1997, p. 7). Além disso, a reforma do aparelho do Estado tem por finalidade precípua estabilizar a economia através da contenção dos gastos, demonstrando que “de outro lado, a reforma do aparelho do Estado é fundamental para assegurar a estabilidade do Plano Real: o governo precisa coibir o desperdício e racionalizar o gasto público” (BRASIL, 1997, p. 7). Com este propósito a reforma foi conduzida e seus alvos principais foram as privatizações das empresas públicas, como demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 1 – Tabela sintética das privatizações na era FHC

Quadro sintético das privatizações na era FHC	
Privatizações	Valores arrecadados
70 empresas federais privatizadas	U\$\$ 70,855 bilhões
55 empresas estaduais privatizadas	U\$\$ 34,698 bilhões
Total arrecadado com as privatizações	U\$\$ 105,553 bilhões

Fonte: (BEZERRA, s.d., p.1).

Mesmo com toda essa arrecadação oriunda das privatizações, isso não foi suficiente para livrar o Brasil da hiperinflação, com o aumento do desemprego e da

¹⁷ “Itamar Franco foi engenheiro, político brasileiro, prefeito de Juiz de Fora, senador, governador do Estado de Minas Gerais e o 33º presidente do Brasil (1992 e 1994). Seu legado inclui a participação na iniciativa para equilíbrio da crise hiperinflacionária que assolava o Brasil há três décadas, bem como pelo equacionamento da dívida mineira quando foi governador” (BEZERRA, s.d., p.1).

crise econômica, e o governo de FHC volta a fazer acordo com o FMI, que impõe certas condições a serem cumpridas para poder conceder novos empréstimos, dentre elas o corte nos gastos públicos, culminando com a Lei de Responsabilidade Fiscal:

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a pagar (BRASIL, 2000).

O objetivo, então, era conter os gastos públicos, principalmente com as políticas sociais, que apareceram como grandes responsáveis pelos gastos exagerados do Estado.

Nestes termos,

A Reforma Gerencial de 1995 foi definida inicialmente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (1995). Nesse documento, após se constatar a ineficiência do serviço público existente no Brasil, desenvolve-se um quadro teórico para a reforma, inspirado nas reformas gerenciais que estão sendo implementadas desde a década de 80 em certos países da OCDE, e particularmente na Grã-Bretanha (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 6).

É Bresser Pereira (1999) quem diz que a reforma vai dar conta de conter tais gastos, bem como vai proporcionar a racionalização do Estado, com maior êxito operacional, na medida em que a máquina estará cumprindo apenas as mínimas responsabilidades que lhes são inerentes.

A reforma envolve: a) a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios; b) a delimitação mais precisa da área de atuação do Estado, estabelecendo-se uma distinção entre as atividades exclusivas, que envolvem o poder do Estado e devem permanecer no seu âmbito, as atividades sociais e científicas, que não lhe pertencem e devem ser transferidas para o setor público não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado; c) a distinção entre as atividades do núcleo estratégico, que devem ser efetuadas por políticos e altos funcionários, e as atividades de serviços, que

podem ser objeto de contratações externas; d) a separação entre a formulação de políticas e sua execução; e) maior autonomia para as atividades executivas RSP exclusivas do Estado que adotarão a forma de agências executivas (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 6-7).

As estratégias de enxugamento do Estado estão bem claras e devem ser atingidas a qualquer custo, para que o Estado se torne “enxuto” e desenvolva ações para aquilo que realmente importa na gestão pública, a “governança” e a “governabilidade” representando o objetivo maior do Estado. Nessa perspectiva,

Existe governança em um Estado quando seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma. Um Estado em crise fiscal, com poupança pública negativa, sem recursos para realizar investimentos e manter em bom funcionamento as políticas públicas existentes, muito menos para introduzir novas políticas públicas, é um Estado imobilizado (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 41).

Já a governabilidade é entendida, em última instância, como:

A capacidade política de governar ou governabilidade deriva da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade, enquanto que governança é a capacidade financeira e administrativa em sentido amplo de uma organização de implementar suas políticas. Sem governabilidade é impossível governança, mas esta pode ser muito deficiente em situações satisfatórias de governabilidade (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 45).

Estes objetivos estipulados na Reforma do Estado impulsionaram a gestão que deve estar pautada na governança e na governabilidade, significando garantia financeira da capacidade de “diálogo” com a sociedade, para captar o apoio necessário aos ajustes que tanto o Estado necessita. Então, a partir da agenda de reformas administrativas do Estado, acontece a necessária supressão do modelo administrativo burocrático e constrói-se uma nova forma de gestão, com o objetivo de implantar programas de qualidade.

De acordo com Paula (2005, p. 131):

Segundo técnicos do MARE, a missão do Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública é implantar programas de qualidade e participação em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo. O programa é definido como “um instrumento para a mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial necessária

à implantação de um novo modelo de gestão do Estado, que valorize a participação e a iniciativa do servidor público”.

O objetivo do governo para a gestão gerencial é envolver o servidor neste projeto focado na perspectiva da eficiência e da eficácia, imprescindíveis para racionalizar a gestão, além de proporcionar maior qualidade na educação superior.

As orientações desse empreendimento reformista desencadeado no Estado e na educação superior estiveram diretamente vinculadas, também, de modo geral, ao projeto neoliberal, cujo fundamento ideológico propugna um modelo de gestão de caráter gerencial para superar as práticas consideradas ultrapassadas, que não seriam mais capazes de responder no mercado globalizado e também produzir uma administração pautada por eficiência, eficácia e produtividade (SOUZA; SILVA, 2007, p. 497).

Estas justificativas endossaram as privatizações e gerenciamento de ações do Estado, o qual passa a adotar o modelo gerencial como forma de racionalizar o serviço público e ajustar o funcionalismo público às novas demandas do mercado. Este modelo de gestão é assim apresentado para as universidades que assumem a responsabilidade de implementá-la em perfeita consonância com os desígnios da gestão gerencial. De acordo com Paula (2005, p. 175), a gestão gerencial é composta por um conjunto de variáveis que a qualificam, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 2 - Variáveis que formam a gestão gerencial

Variável	Administração pública gerencial
Origem	Movimento internacional pela Reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia, principalmente, nos modelos inglês e estadunidense.
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialista para o setor público.

Fonte: (PAULA, 2005, p.17).

De acordo com estas variáveis, pode-se afirmar que as reformas e ajustes do Estado ao molde gerencial se coadunam com a ideologia de um Estado neoliberal, que deve ser profundamente flexível e produtivo. A gestão gerencial diferente da administração burocrática deve promover uma transformação na forma de executar o serviço público que deve vir:

Transvestido de descentralização financeira, flexibilidade administrativa, desregulamentação dos serviços, seguindo as tendências do desenvolvimento do atual Estado brasileiro [...]. Neste contexto, podemos afirmar que a Universidade Federal do Pará, assim como outras instituições de ensino público superior (IES), passaram pelo processo de implementação das novas políticas de gestão universitária, para se adequar a nova fase do capitalismo globalizado. Sobre o capitalismo globalizado, sabemos que se caracteriza essencialmente pela fácil mobilidade dos fatores de produção tradicionais: capital e trabalho. Isto significa deslocações constantes de populações (imigração) e deslocação de empresas com saídas fáceis de capitais (AMARAL, 2017, p. 74).

A partir da Reforma do Estado, a gestão da educação superior segue as premissas estipuladas no ideário neoliberal, instituindo uma nova forma de organização da educação com um intenso processo de direcionamento para o setor privado.

Assim, temos, de um lado a naturalização de uma expansão, predominantemente privada e por meio de IES isoladas e, de outro, a efetivação de novos desenhos e dinâmicas geopolíticas que, interferem sobretudo nas universidades, especialmente as públicas e parte das confessionais que, se de um lado redimensionam seus processos de organização e gestão por meio de mais qualificação do quadro docente, consolidação da pesquisa e pós-graduação, melhoria dos indicadores de produção acadêmica, efetivação de processos de auto-avaliação, de outro, veem o seu cotidiano marcado por redução de recursos, por uma autonomia “regulada, por pressões as mais diferenciadas para uma vinculação da pesquisa às necessidades do mercado, entre outras (DOURADO, 2008, p. 58).

Todo este processo de reorganização da gestão da educação superior pública só foi possível pelo forte apelo do projeto neoliberal, a partir das orientações dos organismos internacionais, que vem ditando as regras a serem adotadas pelo governo brasileiro, e assim proporcionarem as condições necessárias para tal projeto se materializar.

Essa nova configuração econômica impulsionada pelos organismos multilaterais (Fundo Monetário Internacional FMI e Banco Mundial - BM) orientados pelas diretrizes enfeixadas pelo Consenso de Washington marca o início de um novo regime econômico e político, e de uma ampla rede de intercâmbios comerciais, produtivos e financeiros. As políticas de liberalização da economia dos países emergentes, em especial o Brasil, resultaram na abertura de seus mercados ao investimento estrangeiro e, desta maneira, no aumento do fluxo de capital externo direto (SILVA JUNIOR; SGUISSARD 2013, p. 121).

O modelo de gestão da educação superior tem o propósito, que deve ser atendido a todo custo, de proporcionar uma formação de recursos humanos para o mercado que seja qualificada, flexível, e polivalente. Este propósito leva a um efetivo desmonte da educação superior pública, devendo seguir o receituário dos organismos internacionais e se aproximar cada vez mais do mercado. Nestes termos,

A Educação Superior está incluída na Reforma do Estado orientada pelos organismos internacionais, em particular, as universidades públicas federais, das quais são exigidas alterações com marcas profundas do economicismo. O documento do Banco Mundial (1995, p.14) afirma que, diante da crise fiscal nos países em desenvolvimento, o Estado deve “Proporcionar incentivos para que las instituciones públicas diversifiquem las fuentes de financiamiento[...]”, o que indica uma maior aproximação do mercado, uma vez que as universidades concebidas e organizadas sob as demarcações regulatórias do Estado que as faz funcionar como mediadoras da produção e da reprodução capitalista (AMARAL, 2017, p. 73).

A condução da educação superior deve ter como referência orientações que imputam a tão desejada excelência no serviço público. Esta condição só seria alcançada, conforme ocorresse o comprometimento da comunidade universitária, pois o modelo gerencial no serviço público funcionaria “como mecanismo impulsionador da modernização das instituições universitárias, em especial as públicas” (AMARAL, 2017, p. 75).

As “orientações” emanadas dos organismos internacionais para o Brasil reforçam a perspectiva de que o modelo de gestão a ser implementado, precisa ter como mote a simples reprodução mecanicista de eficiência, eficácia e produtividade, componentes que suprem a necessidade primordial do Estado, a ser perseguida a todo custo. Todo este processo de aprofundamento das exigências aos gestores do

ensino superior tem consequências imediatas no trabalho do docente diante das determinações conduzidas pela gestão gerencial das Universidades Federais.

Na seção seguinte, iremos analisar o processo de aprofundamento do modelo de gestão gerencial nas Universidades Federais pelos governos do Partido dos Trabalhadores por intermédio da reforma universitária, as especificidades do trabalho docente e o papel do docente como gestor na materialidade desse processo.

3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA E TRABALHO DO DOCENTE GESTOR

A gestão nas Universidades Públicas foi se moldando de acordo com as necessidades do Estado, no contexto neoliberal de estabelecer um padrão eficiente de serviço público. Para este fim, adotou o modelo de gestão que deveria cumprir a função de levar este serviço ao patamar dos serviços prestados na iniciativa privada, que em tese são eficientes e eficazes por excelência.

Nestes termos, foi imposto por intermédio de orientações em documentos às Universidades Federais o modelo gerencialista de gestão tendo a incumbência de elevar o nível das Universidades, oferecendo um produto de qualidade. A gestão universitária foi assim construída e aplicada nos governos de FHC, sendo reforçada e ampliada nos governos petista em especial a partir de Luiz Inácio Lula da Silva (2002-2010), por meio da reforma universitária brasileira que vinha justamente em acordo com a lógica da expansão e modernização das Instituições de Ensino Superior. Todo esse processo de modernização da Universidade figura como um projeto de governo, que tem um apelo voltado para uma das mais urgentes expressões da questão social, que seria o apelo da sociedade para aumento de vagas e a abertura da Universidade Pública para os filhos da classe trabalhadora, em tese, os beneficiados.

Para que este projeto surtisse o efeito necessário, a gestão gerencial deveria adequar a universidade à lógica da eficiência, eficácia e produtividade, isso requerendo envolvimento e comprometimento da comunidade universitária especialmente dos docentes em cargo de gestão. Estes, a despeito da especificidade do trabalho acadêmico, assumem a administração superior, unidades e subunidades e são, nestes termos, os responsáveis por materializar a gestão universitária.

3.1 A Gestão Universitária na Reforma da Universidade Pública no Governo do Partido dos Trabalhadores (2002-2016)

A gestão universitária assume uma perspectiva que vai ao encontro da gestão gerencial que buscando a eficiência e eficácia como objetivos dessa modalidade de serviço. A lógica neoliberal tem um projeto bem claro que não é de “reposicionar a gestão estatal, mas em eliminá-la, instaurando um mercado empreendedor na área” (FREITAS, 2018, p. 40).

A forma de gestão nas universidades públicas foi materializada por meio de um documento elaborado pelo “Grupo de Trabalho Interministerial denominado Bases para o enfrentamento da crise emergencial das universidades federais e roteiro para a Reforma Universitária Brasileira¹⁸” (DOURADO, 2008, p. 17), construído no governo Lula. Neste documento, é desenhado o formato da reforma universitária levada a efeito no governo petista.

o documento não sinaliza para mudanças no que concerne a lógica de organização, gestão e financiamento da educação superior. Neste sentido, a idéia de reforma limita-se a ações emergenciais pautadas pela manutenção da política vigente. Ou seja, o documento a despeito de identificar a necessidade de soluções estruturais, adota a lógica de pequenos ajustes nas políticas sem indicar um cenário de rediscussão pautado por novas perspectivas sobre a Universidade (DOURADO, 2008, p. 18).

Este documento elaborado pelo Grupo de Trabalho mencionado, de modo geral ratifica a necessidade de expansão das universidades públicas, sem no entanto considerar a fonte de recursos necessária para a efetivação de tal medida, o que na prática gerou sérios entraves para a consolidação do plano de expansão das universidades.

O documento do GT não avança estruturalmente no que se refere ao estabelecimento de bases para a discussão da reforma universitária e secundariza as proposições contidas no Plano de Governo Lula, a despeito da proposição de algumas ações emergenciais e da indicação (sem a clara explicitação da lógica de financiamento) da expansão das oportunidades educacionais. O documento endossa, portanto, a lógica das políticas para a educação superior pautada em uma visão gerencialista ao restringir a reforma universitária à melhoria dos indicadores educacionais, entre outros, por meio do incremento dos processos de gestão, e a uma visão reducionista de autonomia, entendida como mecanismo de captação de fontes alternativas de financiamento (DOURADO, 2008, p. 20-21).

Tal documento referenda o modo de governar por meio de medidas provisórias e decretos, como o Decreto Presidencial nº 6.096 de 25 de abril de 2007 que instituiu

¹⁸ “Estrutura do documento: Introdução, 1) ações emergenciais: 1.1 a atual situação de crise da educação superior; 1.2) reposição do quadro de professores; 1.3) incorporação do potencial de aposentados e doutores; 1.4) recomposição do quadro de funcionários técnico-administrativos; 1.5) recursos para manutenção; 1.6) investimentos; 1.7) a pós-graduação; 1.8) o custo de emergência” (DOURADO, 2008. p. 17).

o projeto de Reestruturação das Universidades Públicas (REUNI), cuja proposta estava fundamentada na necessidade de expandir as universidades no intuito de “democratizar” o acesso da classe trabalhadora aos cursos superiores.

É com a justificativa de “excelência” e de “expansão” das Universidades Públicas que se viu o governo implantar o REUNI, programa que para todos os efeitos seria para erradicar de uma vez por todas a eterna falta de vagas nas universidades públicas, além de ter um apelo “social” ao abrir vagas para estudantes pobres nas universidades privadas.

Além do REUNI, que foi executado nas Universidades públicas, o governo com o intuito de promover e incentivar o investimento no setor privado da educação, passa a investir neste setor por meio de programas como o Programa Universidade para Todos (ProUni)¹⁹ e promove o aperfeiçoamento do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES)²⁰. Estes incentivos contribuíram com a oferta de vagas para estudantes, medida pela qual o governo garante atendimento para os jovens que, em tese, não teriam acesso a universidades públicas.

A opção política de expansão do ensino superior pelo setor privado por parte do governo federal nos últimos 40 anos tem como resultado segundo o Censo da Educação Superior 2011 MEC/INEP, que, no Brasil os 6,7 milhões de estudantes de graduação, 75% (5,0 milhões) encontram-se matriculados em instituições privadas. Nesse cenário, e com a realidade social e econômica do país, o FIES e o PROUNI são programas importantes para sustentar a manutenção da expansão privada. Embora ambos financiados com dinheiro público, eles possuem conceitos distintos (TONNEGUETTI, 2013, p. 83).

¹⁹ “O ProUni é o programa do governo federal em que as IES privadas concedem bolsas integrais e/ou parciais em cursos de graduação aos alunos cujas famílias possuem de no máximo três salários mínimos em troca de isenção fiscal dos seguintes tributos: Imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ), contribuição social sobre lucro líquido (CSLL), programa de Integração social (PIS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Foi Instituído pela Lei n. 11.096, de 13 de Janeiro de 2005 e estende os benefícios fiscais para todas as IES privadas, em “troca” de preenchimento das “vagas ociosas” para alunos “carentes”, afrodescendentes, portadores de necessidades especiais, indígenas, ex-presidiários” (VALE *et al.*, 2014, p. 199).

²⁰ “O Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), de natureza contábil, foi instituído por meio da Medida Provisória (MP) 1.827, de 27 de maio de 1999, reeditada pelas MP 1865-2, de 29 de junho de 1999, 1972-8, de 10 de dezembro de 1999, e 2094-22, de 27 de dezembro de 2000. As medidas provisórias de instituição do Fies foram convertidas na Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001. O Fies é destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação (MEC). A gestão do Fies compete ao MEC, na qualidade de formulador da política de oferta de financiamento e supervisor da execução das operações, e ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), na condição de agente operador e administrador dos ativos e passivos, conforme disposto no art. 3º, da Lei nº 10.260/2001, alterada pela Lei 12.202, de 14 de janeiro de 2010” (SANTOS FILHO, 2016, p. 25).

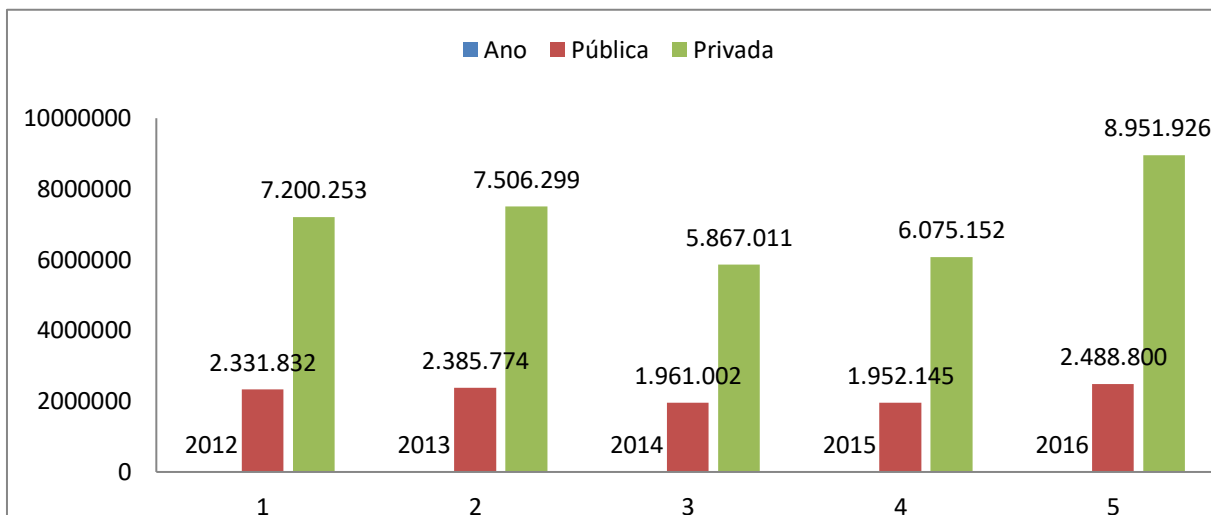
A Reforma da Educação Superior no governo Lula veio ao encontro das demandas dos empresários e materializada por meio do ProUni e FIES, consequência da pressão exercida pelo Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular junto ao Governo Federal. Fato que, pode ser comprovado por meio da análise realizada por Santos (2017), ao demonstrar que:

Na primeira década dos anos 2000 o crescimento do setor educacional privado teve o apoio fundamental de alguns instrumentos legais, como por exemplo: a Lei nº 10.260/2001, que cria o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) (SANTOS, 2017, p.121).

Leis, como a do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), deram suporte legal para que as empresas do ensino superior privado pudessem agregar valor ao seu negócio. Agora que a educação pode ser negociada, tal como qualquer mercadoria, seu valor no mercado atrai grandes conglomerados de empresas, que passam a se beneficiar com a benemerência do Estado. De acordo com Corbucci *et al.* (2016, p. 9), a criação do FIES “foi no intuito de viabilizar a sustentabilidade da expansão da educação superior pela via privada”, em nome de beneficiar as pessoas com menos condições de acesso ao ensino superior.

Nesta perspectiva, o governo executa suas reformas com o objetivo de apoiar e investir em instituições privadas que registraram um aumento considerável no número de matrícula, em 2012 era de 2.331.832 e passou para 8.951.926 em 2016, conforme demonstra o gráfico a seguir, sobre o aumento de matrículas no ensino superior privadas.

Gráfico 3 - Crescimento do número de matrículas no Ensino superior Presencial e a Distância de 2012 a 2016



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do INEP de 2012 a 2016. Ministério da Educação e do Desporto (MEC/INEP, 2017).

Tais dados reforçam a disposição do governo diante da demanda do capital, embora também tenham sido criadas novas vagas nas universidades públicas. A disposição do governo em expandir as vagas nas universidades públicas não trouxe de fato condições efetivas de ensino, dado que a maioria das estruturas que serviram para as salas de aulas, nem sequer foram iniciadas. Entretanto, o governo federal tinha objetivos claros com essa expansão.

O aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país. O Reuni foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação-PDE (BRASIL, 2010, p. 1).

A conjuntura política contribuiu para a expansão das universidades públicas com a anuência da sociedade, pois o acesso da classe trabalhadora ao nível superior estaria garantido com tal projeto. O REUNI prevê o aumento de vagas ofertadas pelas Universidades, para que estas obtenham acesso aos recursos, e o que vem acompanhando o Reuni é exatamente o desmantelamento da Universidade pública:

A expansão foi feita por meio de um contrato de gestão que obrigou a toda universidade ter metas em relação à expansão do número de alunos por sala de aula, na relação professor e aluno, e no número de cursos, ficou firmado neste contrato que o financiamento para obras e

a abertura para concurso público para professor estão condicionados à ampliação do número das vagas de discentes (MARTINEZ, 2013, p. 21).

Nestes termos, as políticas implementadas pelos diferentes governos têm demonstrado aprofundamento do caráter mercadológico como processo de condução da educação, com transferências de recursos públicos para as empresas privadas de educação, como é o caso do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), que foi criado no governo de FHC e aprimorado nos governos de Lula da Silva e Dilma Roussef, respectivamente. Este fundo tem um caráter contábil e é destinado ao pagamento dos cursos de estudantes regularmente matriculados em instituições privadas.

Em 2013, o Fundo propiciou acesso a mais de 557 mil estudantes e, em 2014, houve cerca de 732.243 alunos beneficiados para os cursos de graduação em instituições de educação superior pertencentes a 1.290 entidades mantenedoras com adesão ao FIES. Nesse sentido, os aprimoramentos realizados no FIES podem ter eficácia constatada com o aumento do número de financiamentos concedidos com recursos do Fundo, passando de 32 mil estudantes contemplados em 2009 para 71 mil em 2010, 149 mil em 2011, 372 mil em 2012, 552 mil em 2013 e 720 mil em 2014 (OLIVEIRA, 2013, p. 76).

Esta lógica mercadológica solapadora da educação pública não está dissociada da tendência mundial de ordenamento do capital orquestrado pelo Banco Mundial e “a ideia de que a educação deveria ser encarada como ‘setor dos Serviços Não-Exclusivos do Estado’ passou a orientar a ação do Estado em relação às Universidades Públicas” (BOSI, 2007, p. 1507).

O REUNI representa simplesmente um modelo implementado pelo Governo Federal, em consonância com as determinações dos órgãos financeiros mundiais. Na região Norte, a Universidade com maior número de vagas foi a Universidade Federal do Tocantins-UFT, por ter o menor número de estudantes do que as demais.

Quadro 3 - Aumento do número de vagas discentes nas universidades Federais na Região Norte 2006/2010

Universidades Federais/Norte	Aumento do número de vagas
UFAC Universidade Federal do Acre	52%
UFAM Universidade Federal do Amazonas	38%
UFPA Universidade Federal do Pará	26%
UFRA Universidade Federal Rural da Amazônia	73%
UFRR Universidade Federal de Roraima	38%
UFT Universidade Federal do Tocantins	76%
UNIFAP Universidade Federal do Amapá	28%
UNIR Universidade Federal de Rondônia	65%

Fonte: (ANDES, 2013).

O REUNI terminou em 2010 sem atingir os objetivos a que se propunha, embora os dados apresentados demonstrem uma expansão das Universidades federais na região Norte, concernente ao número de discentes. A realidade é que ocorreu sem o devido acompanhamento das verbas prometidas pelo governo federal, e o dinheiro acabou sem o programa ter conseguido consolidar sua expansão de forma concreta.

As políticas públicas de recorte social, de modo geral, são submetidas aos ajustes que o governo faz para dar conta da dívida pública²¹ que, ao longo das últimas décadas, vem se aprofundando de acordo com determinações impostas pelos organismos internacionais. As políticas sociais sofreram um forte desmantelamento ao ser estimulado o encolhimento do Estado, que na prática representava um corte nas políticas públicas, e de acordo com Behring e Boschetti (2008) houve uma crescente redução nos gastos do sistema de proteção social, como podemos comprovar com a tabela 2.

²¹ “A dívida pública abrange empréstimos contraídas pelo Estado junto a instituições financeiras públicas ou privadas, no mercado financeiro interno ou externo, bem como junto a empresas, organismos nacionais e internacionais, pessoas ou outros governos. A dívida pública federal pode ser formalizada por meio da oferta de títulos públicos emitidos pelo Tesouro Nacional. Teoricamente a dívida pública é classificada como dívida interna ou dívida externa, de acordo com a localização dos seus credores e com a moeda envolvida nas operações” (AUDITORIA CIDADÃ, s.d., p. 1).

Tabela 2 – Síntese dos corte nos Programas Sociais de 2014 a 2017**Pagando a conta**

Desembolso em programas no acumulado de 2017 chega a cair 96% contra 2014 – em R\$

	2014	2015	2016	2017*	Var. % 2014/2017
Bolsa Atleta	123.008.255,00	71.873.506,00	14.603.414,48	4.760.976,09	-96
PAA	676.922.827,28	635.089.806	444.782.102,94	40.213.606,09	-94
Luz Para Todos**	180.782.000,31	185.717.448,92	210.366.602,48	44.313.793,24	-75
Bolsa Verde	83.800.112,39	92.830.525,25	73.424.346,88	40.053.606,09	-52
Bolsa Família	26.125.678.117,60	26.385.345.680,04	27.491.590.000,00	18.571.453.145,69	-29
Fies	12.049.871.391,54	14.499.091.288,04	17.887.507.751,11	9.385.771.372,65	-22
Farmácia Popular	1.654.917.586,80	2.220.827.941,87	2.251.813.824,09	1.589.996.709,45	-4

Fontes: Congresso Nacional, Ministério do Planejamento e Organização das Cooperativas Brasileiras. *Dados consideram o acumulado no ano com números fechados entre junho e setembro, dependendo do programa social

Fonte: (SIMÃO; PUPO, 2017).

Transformadas em mercadorias, as políticas sociais passam a ser comercializadas no mercado por empresas privadas com o intuito de gerar lucro. Esta lógica é levada a efeito por meio do corte de verbas, em que são estabelecidas as regras de condução das ações, onde este Estado se isenta da responsabilidade pelas atividades desenvolvidas pelo setor privado e/ou filantrópico. Estas regulações são acompanhadas de exigências para que o governo brasileiro realize os ajustes fiscais e cortes de verbas para a educação, como efetivamente ocorreu em 2016 no governo de Dilma Rousseff. Naquele momento, o corte foi na ordem de 4,2 bilhões de um orçamento estipulado em 34,35 bilhões, passando depois do corte para 30,15 bilhões (NASCIMENTO, 2016).

As determinações emanadas dos organismos internacionais para o Brasil reforçam a perspectiva de que o modelo de ensino, a ser implementado, precisa ter como mote a simples reprodução mecanicista de “aulões” apostilados. A necessidade primordial do Estado, a ser perseguida a todo custo tal e qual a de décadas passadas, funda-se na máxima de que o Brasil, devia se preocupar em ensinar o básico (Português e Matemática) e formar o aluno para o mercado de trabalho (FREITAS, 2018).

Para a educação superior as exigências se coadunam com a necessidade de mostrar eficiência e produção das Universidades, estas devem ser pautadas pela excelência de seus serviços, e para que isso possa se tornar realidade é imprescindível para o Estado consolidar uma gestão que tenha a capacidade de realizar tal intento.

Desta forma, o Estado impõe o modelo de gestão universitária que deve ser seguido nas Instituições de Ensino Superior (IES), tal como exposto no Art 2º do Decreto 5.707 de 2006. Toda a gestão das universidades brasileiras deve se enquadrar às referidas premissas com o intuito de se mostrarem mais eficientes e eficazes frente os desafios que são inerentes à educação superior. O artigo 2º do referido Decreto delimita o entendimento de gestão a ser implementada de seguinte forma:

Quadro 4 - Artigo 2º do Decreto 5.707 de 2006

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:	
I – capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
II - gestão por competência	Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
III - eventos de capacitação	Cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Como observado nos artigos 1º e 2º do Decreto 5.707/2006, o mote da gestão de pessoas nas universidades públicas federais deve ser a gestão por competência que de acordo com esta perspectiva, vai trazer um maior envolvimento dos servidores públicos, e por este enfoque haverá mais produtividade dos servidores de modo geral, inclusive dos docentes.

Essas premissas estipuladas no Decreto 5.707/2006 devem ser trabalhadas pelo setor de pessoal das universidades “incentivando a aprendizagem permanente e o desenvolvimento de competências institucionais a partir de competências individuais” (LANDFELDT, 2016, p. 8), para obter maior flexibilidade e controle no serviço público, em especial nas universidades federais.

O Decreto nº. 5.707/2006, que apresenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal institui a GPC, estabelecendo que a

mesma deva incentivar o processo permanente de aprendizagem a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. O processo de aprendizagem permanente que desenvolve competências recebe o nome de "capacitação" e gera o resultado esperado por meio do desempenho dos servidores (LANDFELDT, 2016, p. 26).

Como foi expresso, a gestão por competência deve focar nas atitudes e esforços individuais, alcançáveis mediante capacitação, executada por meio de cursos, seminários e outras atividades relacionadas ao aprendizado, que ocasionalmente levariam a um comprometimento com as diretrizes da instituição. A gestão por competência, em suma:

É a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o desempenho da função dos servidores requer e visa o alcance dos objetivos institucionais. Esta capacitação no serviço público acontece por meio de cursos presenciais ou à distância, seminários e congressos, grupos de estudos, etc., que promovem o desenvolvimento do servidor e atendam os interesses da administração (LANDFELDT, 2016, p. 26-27).

Pelo exposto até aqui, a gestão por competência implementada e executada no serviço público e nas Universidades, em particular, tem uma razão de ser e representa de forma cabal a subsunção do trabalhador ao capital, com a tarefa de enquadrá-los às necessidades do mercado, criando novas formas de subordinação, além de instalar a competição ao criar o critério da excelência no serviço público. Este processo em si transforma o ambiente de trabalho, no qual trabalhadores docentes devem ser super capacitados ou estar em constante capacitação para atingirem a tão exigida excelência.

Excelência é um dos conceitos mais recorrentes no mundo universitário, sobretudo quando se trata de definir os planos estratégicos das instituições e, em particular de alimentar a esperança de ser uma 'universidade de investigação de nível mundial'. Como é óbvio ninguém pode ser contra a excelência. Mas por trás deste conceito está a tendência para um produtivismo que enfraquece as bases da profissão acadêmica (NÓVOA, 2017, p. 48)

Na gestão gerencial do Estado, o trabalho docente deve ser executado com vistas a alcançar o objetivo primaz da lógica mercadológica, gestada na busca pelo produtivismo acadêmico e execução de outras tarefas, muitas vezes estranhas ao seu fazer acadêmico. Sendo assim, o trabalho docente também deve ser conduzido sob o signo da gestão por competência, e deve executar tarefas para além de suas atividades corriqueiras da docência propriamente dita. O docente também é o gestor que vai materializar a gestão universitária.

Pensar a docência universitária implica reconhecer as dimensões que a constituem, afinal as atribuições do professor universitário vão para além do ensino. A atuação no ensino, na pesquisa e na extensão e suas repercussões/implicações na carreira docente, no desenvolvimento profissional, já são reconhecidas há um bom tempo e sendo pauta de estudos e discussões no meio acadêmico. Há, no entanto, um campo em que o docente universitário sempre está inserido de alguma maneira e atuando neste âmbito aumenta consideravelmente a sua carga de trabalho: a gestão (DEWES; BOLZAN, 2018. p. 1).

A partir do momento em que se propõe a gerir a Universidade, os Institutos e as Faculdades, trazem implícita em muitos aspectos na precarização e intensificação do trabalho. Sobre esta questão, é importante evidenciar o que implica a gestão universitária como dimensão do trabalho docente que, como observado, está inserido em um contexto de Reforma do Estado, estabelecendo uma série de ações a ser executadas nos órgãos públicos.

3.2 O Trabalho como produção da vida humana e a Especificidade do Trabalho Docente nas Universidades Públicas

Ao longo do desenvolvimento histórico o homem foi se constituindo como ser social, que o diferencia de outro tipo de ser, pois só o homem é capaz de realizar atividades lógicas, de pensar e sociabilizar-se com outros homens, “só ele é capaz de agir teleologicamente” (NETTO; BRAZ, 2007, p. 38), posto que é só o homem que tem em si a capacidade de racionalizar suas objetivações, seus desejos e necessidades.

O trabalho representa a própria produção e reprodução da vida humana, onde o homem consegue transpor a vida selvagem. Neste contexto, o trabalho foi ao longo do tempo se modificando para que o próprio ser humano pudesse transformar sua

existência. O que caracteriza o trabalho como atividade especificamente humana é o fato dele se constituir em uma atividade consciente (MARX, 2017).

A forma final do objeto é prefigurada na mente dos trabalhadores, antes mesmo da realização do processo de trabalho. A atividade produtiva humana é assim subordinada a um fim. O trabalho é atividade vital consciente e isso distingue os homens dos animais. O trabalho, por um lado, é afirmação do homem como ser carente, objetivo, submetido a necessidades externas; por outro lado, a forma especificamente humana de satisfazer essas necessidades implica na sua afirmação como um ser livre e consciente. Noutras palavras, é através de sua atividade, que se reelabora dando-lhe um novo caráter, fazendo dela objetividade social (MARX, 2017).

Nesse processo, o “homem realiza suas potências, mediante exteriorização de suas forças essenciais - realiza-se, portanto, pelo trabalho a humanização do mundo e dos indivíduos” (MORAES *et al.*, 2010, p. 42). Então, o trabalho é a necessidade intrínseca de sobrevivência humana, condição na qual o trabalho se inscreve na medida em que, no modo de produção capitalista, o fenômeno se transforma e se apresenta em patamares nunca vistos na história humana.

O desenvolvimento da produção do sistema do capital insere, no mundo do trabalho, configurações que são estranhadas pelo homem, pois seus meios e objetos de trabalho e o próprio trabalho vivo se tornam estranho ao seu trabalho, ou seja, torna-se alienado.

Enfim, o desenvolvimento do processo de produção capitalista é, como observa Marx, o processo de alienação do homem dos elementos do processo de trabalho, alienação dos objetos de trabalho (matéria prima), dos meios do Trabalho (ferramentas) e inclusive do próprio trabalho vivo (o artífice e suas habilidades). É o que observamos no ocidente, desde o século XV e que prossegue até os dias de hoje, como sendo um processo de largo aspecto histórico o seguimento do sistema de máquina tenderá a negar o processo de trabalho propriamente dito (ALVES, 2007, p. 81).

A alienação se insere dentro e a partir do desenvolvimento do sistema do capital, já que este cria inovações no processo de produção da mercadoria, estranhamento do que é produzido pelo trabalhador. Este trabalhador que antes conhecia, arquitetava e executava seu trabalho, passa a não mais reconhecê-lo ao final da produção.

Esse processo decorre da transformação do trabalho manual em trabalho mecanizado, uma vez que é somente com o sistema do capital que a “mercadoria se constitui em si e para si” (ALVES, 2007, p. 81). Em outras palavras, é somente neste modo de produção que a mercadoria se metamorfoseia, encerrando em si todos os elementos constitutivos da produção. Assim, “com o capitalismo, a força de trabalho, isto é, o trabalho vivo incorporado na produção de mercadorias, é também mercadoria” (ALVES, 2007, p. 81).

Nestes termos, no capitalismo acontece a interação completa dos seres humanos, por meio da venda de sua força de trabalho²². Com a produção, este fato determina a relação fundamental entre capital x trabalho, quando o trabalhador se submete ao controle do capitalista, pois o produto do processo de trabalho pertence tão somente ao capitalista. Na concepção de Marx (2017), a razão pela qual o capitalista compra a força de trabalho é porque esta possibilita sua incorporação aos meios de produção. Entender este processo histórico de apropriação e expansão do capital é fundamental para deciframos como ele se constitui na forma mais destrutiva e totalitária de controle globalmente dominante, segundo Mészáros (2011).

Isto significa que, pelo modo de produção capitalista, especialmente com a introdução da maquinaria e da indústria, o intercâmbio entre o homem e a natureza se transforma, se completa e se expande. Na medida em que o capitalismo se materializa na sociabilidade humana, ele vai construindo novas determinações ao trabalho, como diz Alves (2007, p. 81), “perde, pela primeira vez, o seu lugar como agente social ativo do processo de produção”.

Entram em cena diversas formas de produção como a maquinaria que faz com que o trabalho passe para um segundo plano no processo produtivo. Sob o desenvolvimento do processo de produção capitalista, o surgimento e implementação das máquinas, elevaram a produção do capital em altos níveis, e é exatamente por meio destas novas condições que a reprodução do mais valor se expande e se aprofunda.

Marx (2017, p. 258) esclarece sobre esta questão argumentando que:

No processo de trabalho, portanto, a atividade do homem, com a ajuda dos meios de trabalho, opera uma transformação do objeto do trabalho

²² “Por força de trabalho ou capacidade de trabalho entendemos o conjunto das capacidades físicas e mentais que existem na corporeidade [*Leiblichkeit*], na personalidade viva de um homem e que ele põe em movimento sempre que produz valores de uso de qualquer tipo” (MARX, 2017, p. 242).

segundo uma finalidade concebida desde o início. O processo se extingue no produto. Seu produto é um valor de uso, um material natural adaptado às necessidades humanas por meio da modificação de sua forma. O trabalho se incorpora ao seu objeto.

Esta argumentação vem reforçar o entendimento de que é no processo de trabalho que o próprio trabalho se incorpora à produção, ou seja, o “trabalho é seu objeto”, pois o trabalho se configura em trabalho produtivo. A partir deste entendimento, partimos da argumentação de que no sistema do capital tudo se transforma em mercadoria, ou seja, tudo é modelado de acordo com as exigências da produção.

A educação está inserida nesta lógica ao ser transformada em mercadoria no sistema do capital, a partir da intensa mercantilização do ensino superior que aprofunda sua desestruturação e impõe mecanismos de gestão com o intuito de apropriar-se da capacidade de produzir conhecimentos e outros insumos. O docente como parte orgânica desse universo tem especificidades em seu trabalho que o diferencia dos demais trabalhadores, embora pertença ao conjunto da classe, seu trabalho é diferenciado pois,

O proletário é compreendido como a pessoa que é obrigada a vender a sua força de trabalho, isto é, a sua capacidade de trabalho e não o resultado dele. É considerado como o trabalhador que perdeu o controle sobre o meio do trabalho, bem como sobre o objetivo e o processo. O docente, trabalhador da rede pública ou privada, é assalariado. Produz no setor público o sobretrabalho e, no privado, a mais valia. Associado a esta característica a determinação dos conteúdos a serem ensinados, o tempo dedicado a estas atividades e os resultados a serem alcançados (VICENTE; OLIVEIRA, 2016, p. 3).

O trabalho dos docentes tem especificidades pela sua própria natureza, que vem se contrapondo ao longo do tempo ao notório saber e na idéia de que a docência era um território feminino, cuja capacidade estava fundamentada no propósito de missão. Esta ideia permeou o processo histórico da profissão por um longo período em que:

A atividade desempenhada na docência é caracterizada como uma atividade vocacional e feminina, associada assim a uma visão maternal e religiosa. Esse olhar impede uma compreensão e adequação da docência como uma profissão de livre escolha, isto é,

um padrão de adequação para ser professor, como exemplo o conceito de “dom” empregado ao justificar uma atuação positiva de um docente, e a atuação de mulheres na educação infantil. Com isso também ocorre a desvalorização salarial e a realização de trabalhos sem remuneração, como a elaboração de atividades “extraclasse”, planejamento e correção de atividades, atendimento aos pais em horários não previsto, atividades burocráticas na escola, entre outros” (VICENTE; OLIVEIRA, 2016, p. 3).

O processo de consolidação do trabalho docente e a luta para o reconhecimento do docente como um trabalhador da educação foram árduos e permeados de conflitos, a mudança da ideia de que o professor é antes de tudo um missionário foi lento e gradual. Este processo de afirmação corresponde à luta histórica de alçar aos status de profissão (SÁ; ALVES NETO, 2016), visto que a tarefa para ser professor era entendida como relativamente simples e não requer grandes preparações e aprofundamentos.

Os primeiros registros conhecidos da profissão de professor evidenciam a observação e o empirismo como pré-requisito para o seu exercício. Em outras palavras, tornava-se professor aquele que observava muito atentamente outros mestres exercendo sua função e ensinava-se da mesma maneira que se havia aprendido. Desse modo, a constituição do ato de ensinar ocorre de modo nada diferente de como se instituíram outras profissões de caráter informal (SÁ; ALVES NETO, 2016, p. 1).

Ao longo do tempo esta perspectiva sofreu alterações significativas, e na atualidade o notório saber não basta para enfrentar os desafios da docência, pois exigências como competências e habilidades são imprescindíveis para o que demanda a educação na contemporaneidade, sem no entanto dar-lhes a devida formação e instrumentos para isso.

Demanda-se do professor atual que este solucione em sua sala de aula diversos problemas da contemporaneidade e, no entanto, não lhes são oferecidas as ferramentas, os recursos e nem a formação mínima necessários para tal exercício. A verdade é que as condições de trabalho pelo Brasil afora são insalubres e a profissão docente está cada vez mais desvalorizada em nosso país, desencorajando, inclusive, qualquer estudante universitário de desejá-la para si (SÁ; ALVES NETO, 2016, p. 1).

Neste sentido, os docentes enfrentam desafios que se sobrepõem em seu trabalho, sobretudo por estarem cada vez mais desvalorizados e enfrentando inclusive os reflexos das mudanças estruturais no sistema do capital e as injunções deste sobre a educação no Brasil. Especialmente os professores da educação básica e das instituições privadas, porque os docentes das Universidades públicas tem uma situação, em tese, um pouco melhor do que os outros.

Para Antunes (2013, p. 25), há uma tendência:

De precarização estrutural do trabalho em escala global. E faz aflorarem as clivagens e transversalidades existentes hoje entre os trabalhadores estáveis e precários; homens e mulheres; jovens e idoso; brancos, negros e índios; qualificados e desqualificados; empregados e desempregados, entre tantos outros exemplos que configuram o que venho denominando de nova morfologia do trabalho.

Todo este processo de ataque aos trabalhadores, de uma forma geral, se reflete no trabalho dos docentes, visto não estarem desarticuladas das demandas do capital que, pactuadas com o Estado, suprem as necessidades urgentes de extrair o mais valor dos trabalhadores com toda voracidade.

Este fato pode ser evidenciado por meio do trabalho desenvolvido, com contrato temporário e sem contrato de trabalho permanente, realizando suas atividades na modalidade de professor horista. Este tipo de trabalho pode ser caracterizado como trabalho intermitente²³ previsto na nova Lei trabalhista nº 13.467/2017 (BRASIL, 2017), recentemente aprovada no Brasil, sancionada em julho de 2017 pelo presidente Michel Temer (2016-2018), em vigor a partir do dia 11 de novembro de 2017, e as empresas de ensino superior privado se apressaram em pô-la em prática, como ocorreu com a empresa educacional Estácio de Sá, utilizando o discurso que, para “enxugar” a folha de pessoal precisava demitir 1.200 professores de uma só vez (CAVALCANTI, 2018), atitude como esta demonstram que serão cada vez mais frequentes as demissões em massa realizadas pelas empresas de ensino superior privada, arregimentando-se da lei para imputar aos trabalhadores

²³ “Dizer que algo é intermitente significa dizer que essa coisa cessa e recomeça por intervalos, que se manifesta com intermitências, que não é contínua, que tem interrupções. A reforma trabalhista, por meio da lei nº 13.467/2017, criou o trabalho intermitente, acordado necessariamente por escrito. E assim determina a CLT, na nova redação do art. 443, que o contrato individual de trabalho poderá ser acordado para prestação de trabalho intermitente. É a modalidade de trabalho na qual a prestação de serviços não é contínua” (PRADO, 2017, p. 1).

expropriação/apropriação da sua força de trabalho,²⁴ da maneira que melhor lhes convier.

O trabalho, na atualidade, assume novas dimensões com investimentos por parte do capital em inovações tecnológicas culminando com mais trabalho intensificado e mais produtividade, gerando um maior dispêndio de energia por parte do trabalhador manual e/ou intelectual, na produção do mais valor para o capitalista.

A divisão de trabalho intelectual e manual nada mais é do que a separação do trabalho entre seus componentes intrínsecos. O trabalho contemporâneo mantém muitos elementos da divisão entre trabalho manual e intelectual, mas acrescenta outros. Dentre eles, há uma proporção muito maior de pessoas trabalhando em condições que exigem fortemente a componente intelectual no exercício das atividades cotidianas (DAL ROSSO, 2008, p. 38).

Estas atividades que compõem o trabalho docente os transformam em trabalhadores exaustos, pois devem dar conta das atividades na instituição e o sobretrabalho em casa, e ainda responder pelas suas próprias existências enquanto sujeitos humanos, isto quer dizer que, para além dos muros das universidades existe outra vida na qual são pais, mães, filhos, filhas, esposos, esposas, amigos, amigas, homens, mulheres, trabalhadores, trabalhadoras.

Aos professores são exigidas novas competências, novos focos de preocupação e novas atividades, o que instaura uma preocupação com a intensificação do trabalho docente. Há transformações nas dimensões do trabalho docente (ensino, investigação, extensão e gestão acadêmica) e na relação e na articulação entre elas. São identificadas, também, muitas mudanças em relação à gestão da universidade, como formas mais hierarquizadas e menos colegiadas de gestão, muitas vezes aproximadas e relacionadas com instituições mais voltadas para o mercado (SANTOS *et al.*, 2018, p. 3-4).

As exigências, cada mais intensas, corroboram com o fato de que as Universidades se tornam, também, parte deste contexto reestruturado, expresso nas atividades que os docentes desenvolvem e dentre estas a gestão que por sua vez estão sujeitas a todo tipo de mensuração capaz de qualificá-lo na busca de eficiência

²⁴ “Por força de trabalho ou capacidade de trabalho entendemos o conjunto das capacidades físicas e mentais que existem na corporeidade [*Leiblichkeit*], na personalidade viva de um homem e que ele põe em movimento sempre que produz valores de uso de qualquer tipo. [...] a força de trabalho só pode aparecer como mercadoria no mercado na medida em que é colocada à venda ou é vendida pelo seu próprio possuidor, pela pessoa do qual ela é a força de trabalho” (MARX, 2017, p. 242).

e eficácia, tornando o cotidiano da atividade docente em um estresse sem fim. Esta realidade cada dia mais frequente retrata o forte esquema de precarização e intensificação do trabalho docente (ALVES, 2013).

Os adoecimentos laborais expressam uma das formas prementes de precarização do trabalho nas condições do capitalismo global: a precarização do homem-que-trabalha (no sentido de homem como ser humano genérico). A crise estrutural do capital é também crise de (de) formação do sujeito de classe, determinação tendencial do processo de precarização estrutural do trabalho (ALVES, 2013, p. 13).

Este panorama de precarização das condições de trabalho nas Universidades federais possibilita vislumbrar as dificuldades que os docentes enfrentam para a execução de seu trabalho, advindas das determinações emergidas da relação capital x trabalho e das “orientações” dos organismos internacionais que, conforme lamamoto (2008), representam a “santíssima trindade do capital” beirando parâmetros de irracionalidade na medida, em que impõem para os trabalhadores docentes a avaliação de desempenho, para passar de um nível a outro.

A avaliação de desempenho segue parâmetros produtivistas com intensa produção de artigos científicos, de orientação de estudantes na pós-graduação, execução de aulas na graduação, captação de recursos financeiros por meio de elaboração de projetos para disputas de editais, dentre outras atividades que, ‘no fundo, refletem uma política global produtivista e deslocada da função social do trabalho docente’. O resultado disso segundo o ANDES-SN, tem sido o adoecimento da categoria, a queda da qualidade das pesquisas e do magistério, a precarização do trabalho e a mercantilização da ciência e da educação superior pública (LISBOA, 2013, p. 33).

Nesse universo acadêmico, cada dia mais se constituem as restrições na autonomia do trabalho docente e nas condições de trabalho, cujas exigências são muitas e devem ser executadas, imediatamente, como pré-requisitos para que o docente almeje um mínimo de reconhecimento no seu trabalho. Desta forma, é exigida a excelência e a competitividade é exacerbada em sua condição de trabalhador docente.

A organicidade da Universidade pública demanda ao docente especificidades aos quais devem estar minimamente preparados, em se tratando de gestão universitária essas especificidades se aprofundam, visto que além dos conhecimentos

inerentes à profissão docente, estes devem ter um profundo conhecimento da funcionalidade administrativa da Universidade.

Na UFPA, como nas demais Universidades públicas, a gestão universitária se materializa por meio da gestão gerencial, é conduzida pelos docentes é inspirada na exigência por excelência, eficiência e eficácia. Esta gestão gerencial demanda aos docentes um esforço para a necessária adequação do seu trabalho no atendimento ao mercado, incorporada mesmo que de forma velada pelas Universidades a partir da Reforma do Estado ainda nos anos 1990, de acordo com Santos (2008), para a qual esta gestão:

É uma nova concepção de administração pública centrada nos resultados, que o PDRAE denomina de “gerencial”, nos moldes empresariais do tipo Toyotista, de qualidade total para a satisfação dos clientes-consumidores dos serviços públicos. Tal padrão decorre da necessidade, segundo os mentores das reformas, de diminuir os desperdícios; melhor aproveitamento do tempo, do espaço dos recursos materiais e humanos; maior produtividade, o que significa a busca da excelência no atendimento desse cliente, com a redução dos gastos públicos (SANTOS, 2008, p. 6-7).

Enfim, a gestão universitária em execução na UFPA passou por modificações ao longo do processo de reestruturação do Estado capitalista. A cada governo as exigências sobre o trabalho docente se redefiniam com os novos modelos de gestão, que eram implementados, o que começou como gestão gerencial aos moldes do modelo privado e foi se transformando em gestão por competência, que, na atualidade imprime uma constante necessidade por avaliação quantitativa ao trabalho docente.

Estas avaliações são expressas por meio de planilhas de pontuação das atividades realizadas, devendo ser direcionadas para o pronto atendimento da meta de produtividade. A materialização da gestão, nestes moldes impõe ao trabalho do docente da Universidade Federal do Pará, um exaustivo e contínuo sobretrabalho. Esta questão possibilita a identificação das múltiplas implicações da política neoliberal no trabalho docente sob a forma de gestão por competência executada na UFPA.

Uma das especificidades que a gestão demanda aos docentes é o conhecimento da carreira dos professores universitários. O conhecimento dessa carreira possibilita o acesso aos direitos via progressão e promoção funcional²⁵ uma

²⁵ Progressão Funcional por Desempenho Acadêmico: É a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe. Promoção: É a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente (BRASIL, 2012).

das atividades inerentes ao trabalho do gestor que deve conduzir o processo do docente bem como orientá-lo. Entender como se constitui essa carreira e suas especificidades é o que veremos no tópico seguinte.

3.3 A Constituição da Carreira Docente: Um breve histórico

A carreira docente vem sendo organizada ao longo do processo histórico de afirmação das instituições de educação superior no Brasil, especialmente a partir do processo de redemocratização ocorrido na década de 1980. Este período foi marcado pela organização das massas populares exigindo a retomada da democracia. Em consonância com este momento ocorreu a organização da carreira dos servidores públicos federais por meio da criação do Plano de Cargos e Carreiras dos servidores públicos federais. A partir deste fato a carreira docente passa a ser estruturada no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) de 1987.

Em abril de 1987, com a publicação da Lei nº 7.596, os servidores das instituições federais de ensino foram inseridos em uma carreira com um plano de cargos próprio, que passou a ser chamado de Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE, sendo desvinculados da totalidade de servidores públicos civis a partir daquele momento. O advento do PUCRCE representou à época um avanço no estabelecimento de um plano de carreiras que tivesse como objetivo o desenvolvimento dos servidores das instituições federais de ensino, destacando os servidores docentes. O plano, regulamentado pelo Decreto nº 94.664/87, com normas complementares expedidas por meio da Portaria/MEC nº 475/87, apresentou a possibilidade de enquadrar os servidores em cargos cujas funções estavam efetivamente desempenhando, observando-se sempre os requisitos de escolaridade (GOMES; ALVES, 2015, p. 252).

O PUCRCE representou uma grande conquista para a organização da carreira docente, e desde então, passou a ser estruturada como resultado de intensa luta dos/as docentes das IFES para que este plano pudesse ser aprovado. Por meio da lei 7.596, de 10/4/1987 que introduz exatamente o PUCRCE, a carreira docente passa a ter reconhecimento, conforme ressalta Paiva (2018, p. 1):

Com muita luta, os docentes das Instituições Federais de Ensino (IFEs) conquistaram alguns passos em direção a essa proposta,

como, por exemplo, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) - Decreto no 94.664 de 1987.

Esta Lei 7.596, de 10 de abril de 1987 estrutura a carreira docente e define o PUCRCE.

Art. 3º As universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, terão um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para o pessoal docente e para os servidores técnicos e administrativos, aprovado, em regulamento, pelo Poder Executivo, assegurada a observância do princípio da isonomia salarial e a uniformidade de critérios tanto para ingresso mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos, quanto para a promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor (Vide Decreto-lei nº 2.382, de 1987) (Vide Lei nº 7.995, de 1990)

§ 1º Integrarão o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos previsto neste artigo:

- a) os cargos efetivos e empregos permanentes, estruturados em sistema de carreira, de acordo com a natureza, grau de complexidade e responsabilidade das respectivas atividades e as qualificações exigidas para o seu desempenho;
- b) as funções de confiança, compreendendo atividades de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1987).

A conquista deste Plano trouxe avanços importantes para a carreira docente ao introduzir a perspectiva do “princípio da isonomia salarial” que representou a igualdade de proventos pela atividade desenvolvida, além de outras conquistas consolidadoras da carreira docente. Os direitos assegurados no PUCRCE elevaram a carreira a um patamar de efetiva organicidade, pois estruturou-a em classes e níveis a partir da formação do docente, ao ser efetivado na sua carreira.

Nos termos do PUCRCE, a carreira restou configurada em quatro classes: I - Professor Titular; II - Professor Adjunto; III - Professor Assistente e IV - Professor Auxiliar, exigindo-se, em regra geral, para o ingresso nas duas primeiras classes o título de doutor ou livre-docente, para a ingresso na classe de Professor Assistente o título de Mestre e para ingressar na classe de Professor Auxiliar o diploma de graduação. Cada classe compreenderia quatro níveis, designados pelos números de 1 a 4, exceto a de Professor Titular, restrita a um só nível e acessível tão somente por concurso público específico. Ingressando em quaisquer das outras classes, o docente poderia progredir para as subsequentes, obtendo o respectivo título de pós-graduação ou, encontrando-se no último nível da classe anterior, submetendo-se à respectiva avaliação de seu desempenho, mesmo

procedimento exigido para ascender aos diferentes níveis de cada classe (BIRNFELD; COSTA, 2012, p. 9)

O PUCRCE trouxe a consolidação dos regimes de trabalho de 20, 40 horas e Dedicção Exclusiva (DE), e apenas 40 horas conforme necessidade da instituição, além da possibilidade de contratação de professores em regime temporário, os chamados substitutos, contratados por um período determinado na ausência do professor efetivo. De acordo com Birnfeld e Costa (2012, p. 10):

O PUCRCE admitiu ainda, fora da estrutura da carreira, a possibilidade de contratação, por prazo determinado, de professores substitutos e de professores visitantes (para profissionais de renome atenderem temporariamente programas especiais de ensino, pesquisa ou extensão). Além disto, o referido Decreto preconizou três regimes de trabalho: o de 40 horas com Dedicção Exclusiva, o de Tempo Parcial de vinte horas semanais de trabalho e o de 40 horas, com denotado caráter excepcional, para áreas com características específicas, à juízo da instituição.

Por tudo isso, o PUCRCE foi considerado uma conquista e ainda que não representasse o anseio completo da categoria docente, é inegável seu avanço concernente à condição de trabalho ao estabelecer os salários conforme a titulação, com variação de 4% entre a mesma classe e de 10% entre a classe inicial e final.

Os vencimentos ou salários dos demais níveis seriam determinados mediante a variação à razão de 4%, dentro da mesma classe, havendo entre o final de uma classe e o início de outra uma variação de 10%. O professor em regime de 40 horas recebia adicional de 100% sobre o valor pago ao professor em regime de 20 horas e os professores em regime de Dedicção Exclusiva recebiam um adicional de 40% sobre os valores pagos aos de 40 horas. Além disso, era devido um adicional por titulação, correspondente, à época, a 25% para os Doutores e 15% para os Mestres. Neste contexto, e tomando por base os fatores acima expostos, um professor que iniciasse a carreira com título de Doutor, seria enquadrado inicialmente como Adjunto I e receberia para 40 horas, com Dedicção Exclusiva, o equivalente a 29,77 salários mínimos (BIRNFELD; COSTA, 2012, p. 10).

A estruturação da carreira docente nos moldes como estabelecido na PUCRCE se estendeu até 1993, e a partir deste momento o governo começa a introduzir uma política de gratificações, criando a Gratificação de Atividade Executiva (GAE), "a qual trouxe um adicional de 80% ao vencimento básico" (BIRNFELD; COSTA, 2012, p. 15),

e que vai de encontro ao PUCRCE. Com este ato, o governo dá início a desestruturação da carreira docente, tal como vinha preconizada no Plano.

Desde o início de sua vigência, em 1987, até agosto de 1993, o PUCRCE apresentava a remuneração composta apenas pelo vencimento básico, acrescido ou não do percentual estabelecido para titulação e com majoração estabelecida em lei específica, e benefícios, tais como, auxílio alimentação, auxílio transporte, auxílio pré-escolar e outros. A partir de agosto de 1993, o Governo Federal começa a lançar mão de gratificações, introduzindo inicialmente a Gratificação de Atividade Executiva - GAE, criada pela Lei Delegada nº 13/92, calculada no valor de 160% sobre o vencimento básico (GOMES; ALVES, 2015, p. 4).

A desvalorização da carreira docente é notória ao longo de diferentes governos no Brasil. A carreira docente segue passando por novos ajustes e inúmeros processos de reestruturação, de acordo com Birnfeld e Costa (2012, p. 16):

Em 2006, por força da lei 11.344, de 08/09/2006 a carreira foi reestruturada, sendo instituída a classe de professor associado, para cujo ingresso seria exigida, além do título de doutor, e do interstício mínimo de dois anos no nível IV da classe de professor adjunto, a aprovação, na avaliação de desempenho acadêmico, feita por banca examinadora constituída especialmente para este fim, observados os critérios gerais estabelecidos pelo Ministério da Educação.

Nos dois governos de FHC houve uma série de tentativas de ordenar a carreira, a partir dos princípios da gestão gerencial com foco na produtividade, para isso o governo federal criou um Sistema de Avaliação para fins de promoção e progressão, a chamada Gratificação por Estímulo à Docência (GED), nascendo com o intuito de “premiar” os docentes que mais produzissem, inserindo a notória competitividade entre os/as colegas no ambiente de trabalho.

Seguindo a tendência das gratificações, ao longo do tempo, foram criadas mais gratificações que vieram sendo substituídas e alteradas, bem como reestruturações na carreira. As gratificações, por vezes, tinham o objetivo de prover um reajuste diferenciado. No caso da GED, que teve os valores dos pontos aumentados por meio da Lei nº 11.087/05, de acordo com a Exposição de Motivos Interministerial nº 233/2004/MP/MEC, o intuito foi ‘permitir a valorização dos servidores em função de sua qualificação e dedicação de maior tempo às atividades docentes (GOMES; ALVES, 2015, p. 4).

A GED tinha critérios que deveriam ser incorporados pelas Instituições Federais Ensino Superior (IFES) para que o sistema de avaliação fosse realizado, os docentes devendo se enquadrar nos critérios e realizar suas atividades, com vistas a atingir a maior pontuação possível de 140 pontos. Este modelo de avaliação levava a uma constante competição e uma “corrida” por disciplinas, além disso:

Os professores que não alcançaram 100% de pontuação devem ser estimulados a examinar, no âmbito das próprias instituições, alternativas para que as atividades que desenvolvem possam ser incorporadas ao conjunto das atividades pontuadas pela GED. Neste sentido, parece claro que a GED constituiu-se em uma forma atribuição de gratificação pelo desempenho de atividades acadêmicas; não há possibilidade de considerá-la como um processo de avaliação do desempenho docente porque não foi feita análise do mérito ou da qualidade das atividades pontuadas (BELLONI, 2002, p. 6).

Por este modelo fica claro o princípio da meritocracia e a responsabilização do/a docente, que não conseguisse atingir os pontos necessários para a progressão funcional, ficando sob sua própria iniciativa a alternativa de construir e realizar “atividades” para ser enquadrado nos critérios da GED.

O caráter produtivista da produção acadêmica foi escancarado em 1998, com a introdução da Gratificação de Estímulo à Docência (GED) na remuneração e sua correspondência depois na carreira do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (EBTT). A GED foi instituída pela lei 9.678/98 pelo governo Fernando Henrique Cardoso, a qual, apesar da greve dos docentes foi sancionada e durou dez anos. Somente em 2008, com a medida provisória 431/2008, convertida em Lei 11.784/2008, essa sigla desapareceu, sua essência, porém, continua mantida sob outra denominação (LISBOA, 2013, p. 37).

Em suma, a GED criava um sistema de pontuação em que o/a docente deveria pontuar com mais horas em sala de aula, além de publicação e gestão acadêmica. Como demonstrado no quadro.

Quadro 5 - Critérios da GED

A - nos critérios para participação no processo GED :
i) algumas IFESs explicitaram, em suas respectivas resoluções, que os docentes com menos de 8 horas semanais de aula estariam excluídos da análise de outras atividades acadêmicas;
ii) outras 6 IFESs consideraram o patamar de 60% de pontuação, a partir do qual foram atribuídos pontos pelas atividades desenvolvidas; portanto, não há valores inferiores a 84;
iii) a grande maioria das IFESs atribuiu pontuação variando entre um e 140 pontos.
B - no conceito de hora/aula e na pontuação atribuída às atividades de ensino;
C - na pontuação atribuída ao desenvolvimento de atividade de pesquisa e às diversas formas de apresentação e publicação dos seus resultados ;
D - na pontuação atribuída às atividades de extensão ;
E - na pontuação atribuída aos diversos tipos de atividades de gestão acadêmica, principalmente às funções gratificadas e aos cargos de direção;
F - na pontuação atribuída à participação em conselhos e à representação junto a órgãos de governo e entidades de caráter profissional e sindical.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Belloni (2002, p. 5).

A derrubada da GED, em 2008, só foi possível pela luta impetrada pelo ANDES/SN com o coletivo do movimento dos/das docentes denunciando “a perversidade do sistema e reivindicando o fim do seu caráter produtivista” (LISBOA, 2013, p. 37). A GED segue até o ano de 2008, quando a nova reestruturação na carreira impõe novos critérios que acabam levando a uma efetiva “despadronização” da carreira.

A Gratificação Especial do Magistério Superior (GEMAS) vem consolidar o projeto de desmonte ou desestruturação da carreira docente, executada pelo governo federal desde os anos 1990 com a introdução das gratificações. Nestes termos as:

Alterações substanciais na lógica da carreira (além de uma efetiva despadronização), todavia, serão consubstanciadas a partir da lei 11.784, de 22/09/2008, a qual, mantendo intocadas as classes e níveis, prefigura um novo modelo, onde a remuneração do professor do magistério superior federal passa a envolver três elementos: Vencimento Básico (o qual incorpora a GAE, já referida), a Retribuição por Titulação (que substitui o adicional sob a forma de percentual) e a Gratificação Especial do Magistério Superior - GEMAS (que opera em substituição à GED, mas agora em valor fixo por classe e nível, sendo abandonada a perspectiva dos pontos por desempenho) (BIRNFELD; COSTA, 2012, p. 17).

As GEMAS, a partir dessas modificações, representam uma nova dimensão com a diferenciação estabelecida entre as classes e níveis, e estas diferenciações vão impactar na remuneração percebida pelos docentes, pois o percentual estabelecido por dedicação exclusiva de 55% é retirado (BIRNFELD; COSTA, 2012).

Nestes termos, a carreira docente vai sendo reestruturada e ao longo desse processo vai perdendo o valor remuneratório, por meio das diversas facetas criadas

pelo governo federal para diminuir, de todas as formas, os proventos recebidos pelos docentes (GOMES; ALVES, 2015).

Em 2012, o Sindicato Nacional dos Docentes (ANDES/SN) arregimenta a maior e mais longa greve já realizada pelos docentes, envolvendo 54 Universidades Federais, 4 Institutos e 2 Centros Tecnológicos, paralisados em um período de 3 meses. Esta greve culmina com a não aceitação das demandas dos docentes, que reivindicam melhores condições de trabalho e reestruturação na carreira. Ressalta-se que esta negociação estava em curso desde 2009 com o governo federal.

Em 2009, o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior – ANDES-SN (2009) já questionava a política governamental que em seu entendimento visava apenas reposição ou aumento sem discussão sobre salário real. Outro ponto muito discutido por essa entidade de classe é a concepção de trabalho e carreira do governo, em que alegam ser pautados no produtivismo, onde para a progressão se impõe metas quantitativas de produtividade, sem levar em conta o tempo ou as condições materiais necessárias para o desenvolvimento de uma produção acadêmica de qualidade e com referencial social significativo grande produção não é sinônimo de qualidade. Surge o questionamento feito pela entidade: onde fica a experiência acumulada pelo docente ao longo de sua carreira? De acordo com o entendimento do ANDES-SN, essa experiência adquirida pelo tempo de serviço, somada a titulação acadêmica são dois aspectos a serem valorizados na carreira, que segundo a entidade não pode ser concebida apenas para a finalidade salarial, mas deve oferecer também incentivo ao crescimento e desenvolvimento do docente (GOMES; ALVES, 2015, p. 5)

Estas negociações com o governo federal, em tese de “esquerda”, na verdade vinham traçando uma política neoliberal para a educação, fazendo as reformas que os governos anteriores iniciaram, além de constituir sérias resistências às demandas dos docentes.

A maior greve realizada pelos docentes em 2012 é prova cabal disso, demonstrando o desrespeito com que o governo federal trata a categoria docente e sua principal representação sindical, ao atropelar as negociações e assinar o acordo com outro sindicato sem a mesma representatividade e força junto à categoria. Este é só mais um dos episódios que constitui o embate, dividindo o movimento docente desde então.

O PROIFES pretende ser uma Federação de Sindicatos de Professores e Professoras do Ensino Superior e do Ensino Básico e Tecnológico, foi criado em 15

de setembro de 2014 por um grupo de professores propalando insatisfação pela forma como o ANDES/SN vinha conduzindo o movimento docente. Para o PROIFES, sua criação foi:

A partir do anseio dos professores de Instituições Federais de Ensino Superior por uma renovação do movimento docente e por uma organização que realmente representasse seus interesses, tanto nos assuntos relativos à carreira, salário e melhores condições de trabalho, quanto na busca por uma educação nacional de qualidade, nascia, há 14 anos, o PROIFES (PROIFES, 2014, p. 1).

A criação do PROIFES, então, representou um divisor de águas para a categoria docente que passou a divergir drasticamente na condução das pautas do movimento docente. Para se afirmar como legítimo representante dos docentes, esta organização inicia uma negociação com o governo federal para culminar no maior plano de destruturação da carreira desde aquela implantada pelo governo de FHC em 1993.

O acordo de reestruturação da carreira, proposto pelo governo federal, foi assinado apenas por este sindicato em 2012, e foi considerado pela Federação como uma vitória para o movimento dos docentes. Para eles, foram conquistas alcançadas, pois garantiam:

Quadro 6 - Acordo assinado pelo PROIFES em 2012

Reajuste – em relação aos salários de 2012 – de 13% a 32% em março de 2013; de 19% a 36% em março de 2014; e de 25% a 44% em março de 2015. O reajuste médio, em março de 2015, será de 32,5%, muito superior ao que obtiveram as demais categorias de servidores públicos federais: um máximo de 15,8%.
• Aumento do percentual do VB em relação à remuneração total para o maior valor em 20 anos.
• Redução do número de níveis, em ambas as carreiras, MS e EBTT.
• Manutenção de duas carreiras, MS e EBTT, com isonomia estrutural e remuneratória, permitindo que distintas regras de progressão e promoção contemplem as diferenças de perfil existentes.
• Manutenção da estrutura de classes, garantindo a promoção acelerada (por titulação).
• Criação da figura de ‘Professor Titular’ como nova classe, possibilitando ao docente alcançar o topo da carreira por mérito acadêmico, sem ficar na dependência da existência de vaga, e sem prejuízos de ordem previdenciária e financeira.
• Criação, para a carreira do EBTT, do ‘Reconhecimento de Saberes e Competências’, que valoriza o trabalho e a experiência dos docentes

Fonte: Elaborado pela autora com base na história do PROIFES.

Para o PROIFES, a assinatura deste acordo com o governo federal foi uma grande conquista. Mas esta perspectiva só coube a ele, o ANDES/SN teve um posicionamento bem diferente, para este Sindicato o acordo de 2012 assinado pelo Proifes representou apenas uma fina sintonia com as pautas do governo e, em última instância, uma derrota para o conjunto da categoria, tendo em vista que desestruturou a carreira docente. Na perspectiva de Paiva (2018, p. 1):

Mais recentemente, as leis 12.772/2012, 12.863/2013 e 13.325/ 2016, na prática, são instrumentos de desestruturação da carreira dos docentes das IFEs e implementam uma concepção de trabalho acadêmico atrelada a uma perspectiva elitista/meritocrática e privatista. Resultantes de acordos assinados pela Federação de Sindicatos de Professores e Professoras de Instituições Federais de Ensino Superior e de Ensino Básico Técnico e Tecnológico (Proifes), forjado pelos governos petistas como pseudo-representantes sindicais, as citadas leis implicam em reajustes salariais abaixo da inflação e ampliam a desorganização da malha salarial dos docentes do magistério superior das IFEs, com supervalorização da classe dos Associados e Titulares.

Paiva (2018) também argumenta que houve uma disparidade em relação à Retribuição por Titulação (RT) que é menor para docentes de diferentes regimes de trabalho.

A Retribuição de Titulação agora é menor para docentes de 40h e de 20h. Em razão do último Acordo, em 2019, um docente em Dedicção Exclusiva (DE) receberá um salário igual ao que um docente de 40h recebia na época do Plano Único de Classificação de Cargos e Empregos (PUCRCE); a proporção entre vencimento básico de um docente DE e o vencimento básico de um docente de 20h, que era de 3,1% será de 2%. Trata-se da desvalorização do regime de DE e do enfraquecimento do princípio da indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão (PAIVA, 2018, p. 1).

A proposta do governo federal, efetivada por meio da Lei nº 12.772/12, modificou a estrutura da carreira docente ao dividir em classes por ordem alfabética, diferente da lei que introduziu o PUCRCE. Como mostra o quadro abaixo:

Quadro 7 - Comparativo da estruturação das carreiras

Lei nº 7.596/87 com regulamentação do Decreto nº 94.664/87	Lei nº 12.772/12
Magistério Superior compreende as classes de Professor Titular; Professor Adjunto; Professor Assistente; e Professor Auxiliar (art 5º - Dec. 94.664/87).	A Carreira de Magistério Superior é estruturada em classes A, B, C, D e E e respectivos níveis de vencimento (§1º, art. 1º alterado pela Lei 12.863/13).

Fonte: (GOMES; ALVES, 2015, p. 7).

Esta reestruturação demonstrada tomou diversos formatos ao longo de 32 anos, em 1987 com a PUCRCE a organização estava configurada em 4 classes, 3 delas com 4 níveis, ficando a classe de professor titular com apenas 1 nível. As alterações acontecendo em 2006, com a Lei nº 11.344/06 estabeleceu a inclusão de mais uma classe, a de Associado com 4 níveis (GOMES; ALVES, 2015).

Quadro 8 - Estrutura da carreira de magistério superior, a partir de 1º de maio de 2006

CARREIRA	CLASSE	NÍVEL
Magistério Superior	Titular	1
	Associado	4
		3
		2
		1
	Adjunto	4
		3
		2
		1
	Auxiliar	4
		3
		2
		1

Fonte: (GOMES; ALVES, 2015, p. 7).

Resultante do acordo de 2012, a Lei 12.772/2012 introduz a classe E com Titular ficando no nível único, enquanto que as classes A e B sofrem acentuada modificação, ambas deixando de ter 4 níveis e passando a ter somente dois. A consequência imediata dessa Lei é que ela iguala por baixo, pois o docente ao ingressar no magistério superior com doutorado entra na mesma classe que o mestre e o especialista. Conforme o quadro abaixo.

Quadro 9 - Carreira do Magistério Superior (Lei 12.772/2012)

Carreira		Classe	Nível
Magistério Superior	E	Titular	1
	D	Associado	4
			2
			2
			1
	C	Adjunto	4
			3
			2
			1
	B	Assistente	2
			1
	A	Adjunto A: Se Doutor; Assistente A: Se Mestre; Auxiliar: Se Graduado ou Especialista.	2
			1

Fonte: (BRASIL, 2012).

O fato é que a carreira docente vem ao logo do tempo perdendo seu valor real e sendo diluída na forma de gratificações, servindo na verdade para “mascarar os baixos salários” (NEGRÃO, 2013, p. 45), que o governo federal paga aos docentes. A partir da Lei 12.772/2012, a perda salarial em relação aos outros funcionários públicos federais se acentuou, pois,

O salário básico de um professor das Universidades brasileiras em início de carreira (professor auxiliar) é de R\$ 1.914,58 para 20 horas semanais de trabalho. No atual quadro para alcançar uma remuneração próxima ao condizente, um professor com doutorado, no topo da carreira, tem que agregar a sua remuneração adicional que vão contabilizar em média um total de 10.500,00. Com a nova lei que instituiu o PCCMF, a remuneração de um docente com mesmo perfil e em regime de 40 semanais será de 7.111,84, sendo 4.355,79 de salário básico e de 2.756,08 de retribuição por titulação. Ou seja, no topo da carreira um professor está recebendo quase a metade de um auditor federal, de um delegado federal e de um pesquisador do IPEA (NEGRÃO, 2013, p. 46).

Estes dados trazidos por Negrão (2013), ainda que datados de 2013, são ilustrativos e demonstram a desvalorização que a carreira docente vem sofrendo no Brasil, em todos os governos. Na atualidade, a situação não mudou muito, ainda que a luta histórica dos/as docentes seja por melhores condições de trabalho e também de vida, essa luta perpassa pela necessária remuneração digna e condizente com o trabalho desenvolvido. O que se constata, no entanto é exatamente o contrário, a carreira docente descaracterizada e sofrendo com a perda de direitos antes conquistados.

Na atualidade, a remuneração da carreira está definida de acordo com a Lei 13.325/16, que alterando “a remuneração, as regras de promoção, as regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões de servidores públicos da área da educação”, passando a vigorar a partir de Julho de 2016, conforme quadro 10.

Quadro 10 - Valores do vencimento básico da carreira do magistério superior com vigência a partir de agosto de 2018 até agosto de 2019

LEI Nº 13.325 DE 29/07/2016

VIGÊNCIA AGOSTO DE 2018

CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL	VENCIMENTO BÁSICO		
			REGIME DE TRABALHO		
			20 HORAS	40 HORAS	DEDICAÇÃO EXCLUSIVA
E	Titular	1	4.297,76	6.064,50	8.833,96
D	Associado	4	3.964,67	5.604,23	8.170,51
		3	3.831,94	5.421,65	7.906,60
		2	3.703,92	5.245,83	7.651,79
		1	3.580,42	5.098,98	7.442,47
C	Adjunto	4	2.977,72	4.196,06	6.000,73
		3	2.889,46	4.072,41	5.823,77
		2	2.804,34	3.934,69	5.653,08
		1	2.696,38	3.771,66	5.488,42
B	Assistente	2	2.545,70	3.595,35	5.131,36
		1	2.455,08	3.444,80	4.949,74
A	Adj.A-se Doutor				
	Ass.A-se Mestre	2	2.326,40	3.265,04	4.627,84
	Auxiliar se Grad. ou Especialista	1	2.236,31	3.126,31	4.463,93

Fonte: Brasil (2016a) .

O quadro 11 mostra os valores básicos e a retribuição por titulação dos vencimentos dos docentes, com vigência a partir de agosto de 2018. Docente doutor que entra na Universidade por meio de concurso público de provas e títulos, na classe A, nível 1 (auxiliar), receberá um valor de salário básico de R\$ 4.463,93 (quatro mil, quatrocentos e sessenta e três e noventa e três reais) e de Retribuição por Titulação-RT de R\$ 5.632,00 (cinco mil e seiscentos e sessenta e dois, reais), perfazendo um total de R\$ 9.600,62 (nove mil e seiscentos e sessenta e dois reais), e devendo aguardar dois anos ao direito à progressão para ascender ao nível subsequente.

Quadro 11 - Valores da Retribuição por Titulação-RT da carreira do magistério superior com vigência a partir de agosto de 2018 até agosto de 2019

LEI Nº 13.325 DE 29/07/2016

VIGÊNCIA AGOSTO DE 2018

DEDICAÇÃO EXCLUSIVA

CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL	APERFEIÇOAMENTO	ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO
E	Titular	1	982,75	1.825,35	4.522,76	11.151,28
D	Associado	4	851,83	1.613,99	4.107,89	9.982,17
		3	817,47	1.555,08	3.947,00	9.542,70
		2	787,37	1.498,47	3.839,66	9.138,67
		1	723,45	1.410,10	3.735,99	8.756,77
C	Adjunto	4	583,79	1.123,32	2.981,50	6.892,39
		3	558,21	1.079,90	2.866,14	6.588,12
		2	533,79	1.046,37	2.763,76	6.297,78
		1	514,69	996,76	2.664,68	6.073,49
B	Assistente	2	487,19	957,9	2.485,67	5.766,99
		1	469,57	906,77	2.397,50	5.565,09
A	Auxiliar	2	451,24	870,04	2.309,87	5.359,65
		1	428,51	824,12	2.204,27	5.136,99

Fonte: Brasil (2016a).

Este valor se comparado ao de outro funcionário público como o Auditor fiscal, por exemplo, é bastante inferior. De acordo com o Jornal Contábil (2019), o Auditor Fiscal já inicia sua carreira com um salário de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), enquanto o delegado da Polícia Federal, de acordo com site Guia da Carreira (s/d), recebe em início de carreira o valor entre R\$ 19.300,00 (dezenove mil e trezentos reais) a R\$ 22.800 (vinte e dois mil e oitocentos reais), bem acima do que o docente recebe.

Os dados referentes à profissão docente, confirmam que estes não tem o mesmo valor e prestígio que gozam outros funcionários públicos. Não temos a pretensão, no entanto, de desvalorizar estes profissionais e/ou desqualificá-los como trabalhadores, entendemos que todos os trabalhadores devem receber salários justos e dignos, mesmo sabendo que jamais receberão o valor devido por seu trabalho em relação ao mais valor produzido, pois “de modo nenhum se pode libertar os homens enquanto estes não estiverem em condições de adquirir comida e bebida, habitação e vestuário na qualidade e na quantidade perfeitas” (MARX; ENGELS, 1984, p. 25).

Por esta perspectiva é direito de todo/a trabalhador/a receber aquilo que fará sua vida material melhor e digna.

Nestes termos, os docentes tentam sobreviver com o que ganham, mas nem sempre isso é possível e então se criam alternativas colocadas como saídas para a complementação de renda. Entre as saídas, está circunscrita a lógica da competição entre os colegas docentes por aprovação de seus projetos de pesquisa. Os projetos de pesquisas, especialmente na área de Ciência e Tecnologia (C&T), não raro são desenvolvidos por meio da parceria público x privado, gerando proventos extras aos docentes, mas também pondo em risco a própria condição de universidade pública e gratuita.

O conhecimento por se perde valor intrínseco e se submete a inexorabilidade da forma mercadoria. Tão ou mais relevante que a pesquisa em si é a possibilidade de captar recursos para o financiamento. A aprovação da Lei 13.243 é sinal de que a autonomia da instituição pública perde terreno para a lógica privatista (CHAUVIN, 2017, p. 91).

A lógica da comercialização do conhecimento está subjacente à perspectiva acadêmica da C&T e tem origem na “ideologia do empreendedorismo acadêmico”, incorporada pelos docentes e fincada na política de governo do Partido dos Trabalhadores (PT). A Lei 13.243/16 vai consolidar o projeto que vinha sendo construído desde 2004, no primeiro período do governo Lula da Silva e que regulamenta os incentivos à inovação e à pesquisa no âmbito da C&T. A referida Lei 13.243/16 dispõe, entre outras coisas, acerca da disponibilização de laboratórios e de Docentes para pesquisa de interesse das empresas privadas, tal como disposto no art. 4º e parágrafo único.

Art. 4º A ICT pública poderá, mediante contrapartida financeira ou não financeira e por prazo determinado, nos termos de contrato ou convênio:

I - compartilhar seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações com ICT ou empresas em ações voltadas à inovação tecnológica para consecução das atividades de incubação, sem prejuízo de sua atividade finalística;

II - permitir a utilização de seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações existentes em suas próprias dependências por ICT, empresas ou pessoas físicas voltadas a atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, desde que tal

permissão não interfira diretamente em sua atividade-fim nem com ela conflite;

III - permitir o uso de seu capital intelectual em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Parágrafo único. O compartilhamento e a permissão de que tratam os incisos I e II do **caput** obedecerão às prioridades, aos critérios e aos requisitos aprovados e divulgados pela ICT pública, observadas as respectivas disponibilidades e assegurada a igualdade de oportunidades a empresas e demais organizações interessadas (BRASIL, 2016b).

Os docentes pesquisadores eram cooptados para este projeto, visto como um elemento de grande incentivo à produção científica, além de que, por meio de tais projetos de pesquisas poderiam ganhar “incentivos” que seriam somados a sua remuneração. Desse modo, a “comunidade científica” só encontrava bons motivos para vislumbrar tal iniciativa.

Tecida com amplo apoio da autodenominada “comunidade científica”, de parte dos docentes e pesquisadores afeitos à ideologia do “empreendedorismo acadêmico” na seara da política C&T repetiram as mesmas formas de cooptação que o projeto “neodesenvolvimentista” representou na relação com os movimentos sindicais e sociais. De sua parte, as direções das entidades científicas, das universidades e mesmo parte do movimento sindical dos docentes do ensino superior funcionaram como verdadeiros intelectuais coletivos na construção de hegemonia em prol do projeto do governo, dentro das instituições de ensino superior, das empresas e institutos de pesquisa (ANDES/SN, s/d, p. 44).

Este projeto de cooptação dos docentes para projetos de cunho privatista, remete ao grande potencial do sistema do capital para arregimentar a produção do conhecimento em benefício próprio, em detrimento das necessidades de sociabilidade da sociedade, que deveria ser a primeira beneficiada com as pesquisas realizadas nas universidades públicas. Esta questão afeta com a cultura do individualismo, bem próprio da constituição do sistema do capital que utiliza a educação superior como fonte de sua expansão.

Por que esta lógica na educação? a) Porque este espaço se tornou um importante lugar para a expansão do capitalismo, para operar inversões na busca do lucro, através da produção do conhecimento e da formação de mão de obra especializada, a partir de critérios do mercado (leia-se grande capital). Neste sentido, procura-se transformar o trabalho, nesta área, em trabalho produtivo, que transforma o simples dinheiro em capital através da mais valia. b) Abre as possibilidades para que o capital se movimente na busca da

exploração lucrativa de novas áreas e serviços. O capital invade cada vez mais a educação, especialmente a educação superior, em busca de lucros cada vez maiores, tornando a educação superior um meganegócio (PINTO, 2002, p. 58).

Em face desta questão colocada para a educação superior, mediada pela necessidade do sistema do capital por produção e inovação, a gestão universitária na perspectiva gerencial vai enquadrando o docente gestor nas demandas encaminhadas por meio da gestão universitária implementada na Universidade.

3.4 A Gestão Universitária como uma Dimensão do Trabalho Docente

Nas universidades, este projeto de organização do setor de pessoal ou de recursos humanos que passou a ser denominado de pessoas, só aconteceu a partir de 2006 por meio do Decreto 5.707 da Presidência da República. A ideia seria de ajustar as universidades brasileiras aos novos processos de gestão, que já vinham sendo executados nas empresas, sejam elas do ramo da educação ou não. O modelo fincado na Gestão Por Competência (GPC) requer um maior comprometimento dos trabalhadores com o serviço prestado e, principalmente, com a instituição. É assim que o:

Modelo de gestão de pessoas trata do modo como a organização gerencia o comportamento dos indivíduos no trabalho. Desta forma, a organização se estrutura criando políticas, estratégias, princípios e práticas de gestão. O que diferencia um modelo de gestão de pessoas do outro são os elementos que o compõe e a forma com que influencia as práticas organizacionais. Considerando que na atualidade o comportamento humano se torna mais importante e é visto como vantagem competitiva, o modelo de gestão de pessoas só é coerente com a organização quando há um entendimento adequado das condições onde esta está inserida (LANDFELD, 2016, p. 20).

A partir do exposto, parece que a gestão envolvendo pessoas tem a finalidade de fazer com que o indivíduo se torne engajado à finalidade da instituição, tornando-a competitiva e produtiva para atender a demanda do mercado, visto que

A gestão por competência é uma prática estratégica que visa melhorar o desempenho da organização por meio de melhoras no desempenho individual dos funcionários (LANDFELDT, 2016, p. 20).

Portanto, o enfoque dado na gestão por competência é individualizado e baseado na crença de que o/a trabalhador/a pode e vai conseguir ajustar-se às necessidades da instituição, fazendo o possível para conseguir os objetivos em tela.

A GPC vem como alternativa para modelos tradicionais de gestão de pessoas, bem como para a estratégia organizacional como um todo, privilegiando os indivíduos e seu desenvolvimento. Dentro desta discussão permeia uma diversidade de significados, onde o conceito de competências é visto de formas distintas e por lentes diferentes, sendo até mesmo confundido e reduzido a conceitos afins, como comportamento, atitude, desempenho e habilidades. Além dos modelos de GPC, há autores que definem modelos de gestão de competências (GDC) que são utilizados para a definição de competências nas organizações, sendo parte da GPC (LANDFELDT, 2016, p. 15).

É com o propósito de apresentar um serviço público mais eficiente, eficaz e focado nos resultados que a GPC é executada, envolvendo o corpo funcional como um todo na “nova” forma de gestão da educação superior pública, que entrou nas Universidades Federais via Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como ocorreu na UFPA, em 2001, por ocasião da elaboração do primeiro PDI. O gerencialismo da gestão por competência vai tornar o serviço público pronto para as necessidades que o mundo do capital necessita.

Essa gestão gerencial precisa de instrumentos que são adequados para a gestão de pessoas, numa competência que nasce exatamente das transformações ocorridas no mundo do trabalho. O enfoque gerencialista se volta para os trabalhadores que não mais serão assim denominados, pois passam a ser chamados de colaboradores em uma clara tentativa do capital de envolvê-los naquilo que seria o escamoteamento da classe, significando o envolvimento total do trabalhador ao processo de trabalho, adequado aos novos rumos do mercado cada vez mais exigente.

Para a empresa conseguir ter este envolvimento do trabalhador é necessário investir em capacitação, que vai contribuir para um efetivo engajamento dos “colaboradores”, “no atual cenário, em que novos atributos profissionais ganham crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas” (LANA; FERREIRA, 2007, p. 2).

A gestão gerencial deve ser focada numa perspectiva para além da “expertise” de cada um, e o gerenciamento de pessoal, a partir desta lógica, vai priorizar aquele que consegue ser proativo, flexível, polivalente e não tenha medo de enfrentar os desafios impostos no trabalho, ou seja, deve estar preparado para realizar todas as atividades que puder. Nestes termos: “Quais são os contornos desse ‘novo’ tipo de trabalho? Ele deve ser mais ‘polivalente’, multifuncional, diferente do realizado pelo trabalhador que se desenvolveu na empresa taylorista e fordista” (ANTUNES, 2011, p. 107).

É para atender a estas exigências de competir no mercado e apresentar resultados que a gestão gerencial é implementada e executada nos órgãos da administração pública federal, que passam a adotar o modelo pela necessidade de que:

Ao longo dos últimos 40 anos, o tema “competências” ganhou destaque na comunidade acadêmica e gerencial. A discussão acadêmica iniciou-se na década de 70 pelos norte-americanos, estendendo-se pelas décadas de 80 e 90 com a contribuição de ingleses e franceses. Por outro lado, a discussão gerencial existiu ao longo desses anos no setor público e privado, em um considerável número de países. No setor público, tal discussão foi intensificada, sobretudo no Brasil, no início da primeira década do século XXI (OLIVEIRA *et al.*, 2011, p. 1)

Neste momento, a Gestão universitária, fincada nos princípios de gerenciamento do setor privado, vai ser aplicada e deve ter a capacidade de tornar estas instituições mais eficientes e produtivas, no sentido de oferecer serviços mais eficazes para a população. Conforme Landim *et al.* (2018, p. 141):

No setor público brasileiro, a necessidade de mudanças na gestão para adequar-se às necessidades do mundo atual do trabalho também é real e perceptível. Nesse sentido, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar os serviços prestados ao cidadão.

Para chegar aos objetivos propostos no referido Decreto, é necessário que a gestão universitária seja entendida pelo docente e isto implica conhecer as dimensões

que permeiam sua própria atuação como gestor, ao mesmo tempo que deve conhecer a instituição e seu modelo de gestão. Nestes termos,

É possível afirmar que atuar como gestor em uma IES implica em compreender os processos de gestão, logo, a maneira como cada um desses vieses permeia o cotidiano da instituição. A gestão universitária requer ir além das ações administrativas e burocráticas, configurando-se em um processo permeado por distintos elementos que culminam na manutenção dos processos de ensino e de aprendizagem (DEWES; BOLZAN, 2018, p. 1).

Na perspectiva do Estado neoliberal, é preciso dotar o serviço público de mais agilidade e efetividade, traduzindo-se na imperativa necessidade de implantar uma gestão universitária que se adeque a estes novos rumos, já que a administração pública está “tomando um modelo de competências contextualizada em uma cultura de administração pública gerencial” (OLIVEIRA *et al.*, 2011, p. 8).

Este tipo de gerenciamento tem a finalidade de tornar o servidor público - mais especificamente docente, como um gestor que vai impulsionar a produtividade e competitividade em seu trabalho, requerendo comprometimento em consonância com as premissas mercadológicas adotadas pelo setor público federal, e dentre estes estão as universidades.

Não importa o ramo da organização, se quiser prosperar ela precisará de pessoas bem formadas, empreendedoras, visionárias, inovadoras e entusiasmadas. Pessoas que possam resolver problemas, com muito talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar novos desafios. São elas que ajudarão novos negócios a atravessar os obstáculos da nova economia (LANA; FERREIRA, 2007, p. 3)

Na Reforma do Estado brasileiro de 1990, foram estipuladas as orientações e premissas que deveriam ser seguidas pelos diferentes órgãos públicos, incluindo as universidades federais, devendo implantar e implementar uma gestão embasada nos seguinte pontos, a partir do Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006 da Presidência da República, que “Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal”.

Quadro 12 - Art. 1º do Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:
I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
II - desenvolvimento permanente do servidor público;
III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2006).

No caso do docente gestor, a racionalidade desta gestão vai imprimir uma realidade cruel aos mesmos, pois estes devem ser ajustar às normas e exigências de produtividade, cada vez mais crescente. Esta condição faz com que os docentes em especial os gestores, aprofundem suas obrigações e assumam responsabilidades, para além de suas obrigações cotidianas. As Universidades neste sentido devem assumir o que foi definido em seus estatutos, desenhando o modelo gestão “a partir do que está posto na missão, nos objetivos e finalidades da instituição” (RIBEIRO, 2014, p. 5). A gestão das Universidades federais deve focar nos seguintes compromissos estipulados em seus estatutos, de acordo Ribeiro (2014).

Figura 1 - Compromisso das Universidades Públicas Federais no que se refere à Gestão



Fonte: Ribeiro (2014, p. 9).

Neste sentido, o docente gestor deve focar nesses compromissos e nos resultados imediatos que o trabalho docente proporcionará para a Universidade,

especialmente de fomentar ações que tenham o contato direto com a comunidade, além do ensino, pesquisa e extensão que representam o tripé da constituição universitária.

Esse é o contexto de atuação do professor universitário. Além de atuar com o âmbito da formação, especificamente, na docência, a pesquisa e a extensão são campos de atuação que tem como objetivo a composição do tripé universitário que é a atuação nessas três dimensões de modo articulado com o objetivo de proporcionar tempos e espaços formativos de excelência. Pesquisas recentes [...] indicam a atuação no âmbito da gestão universitária em IES como um novo desafio aos docentes universitários, principalmente, ao considerarmos os contextos emergentes (DEWES; BOLZAN 2018, p. 4).

Isto significa dizer que as universidades devem se mostrar produtivas e capazes de gerar não apenas conhecimento para a sociedade de modo geral, mas deve ser produtiva no sentido de criar novas mercadorias para o capital.

A ciência e a tecnologia tornaram-se forças produtivas, deixando de ser mero suporte do capital, para se converter em agentes de sua acumulação. Consequentemente, mudou o modo de inserção dos cientistas e técnicos na sociedade porque tornaram-se agentes econômicos diretos, e a força e o poder capitalistas encontram-se no monopólio dos conhecimentos e da Informação (CHAUÍ, 2017, p. 56).

A gestão universitária na UFPA, bem como em outras IES, requer um alto controle dos gestores para com seus pares, há exigência por participação em congressos, seminários internacionais, orientações de TCCs, dissertações de mestrados, e teses de doutorado, produções acadêmicas: publicações em revistas “Qualis”, livros, dentre outras atividades que demanda o trabalho docente.

Nestes termos, o docente que optar pela gestão, em tese, abre mão pelo menos por um período de realizar atividades exclusivamente acadêmicas, o que pode em certos termos lhe trazer prejuízos como afirma Rabòczkay (2017, p. 79) que “diante da urgência de se ter artigos citados [...] quem ‘só’ se dedica às aulas é carimbado como improdutivo”, assim como quem está somente na gestão.

ao considerarmos que os gestores universitários que ocupam cargos de chefia nas instituições de ensino superior - IES - públicas são, em primeiro lugar, professores. Salientando que ingressaram na instituição a fim de atuarem no âmbito da docência. Logo, a atuação

como gestor estabelece-se como um novo lugar em que o docente universitário ocupa (DEWES; BOLZAN, 2018, p. 1).

Nesta perspectiva, a gestão nas universidades públicas, incluindo a UFPA, atende a uma demanda do Estado capitalista para realização dos ajustes necessários aos processos de qualidade e eficiência, tão almejados pelo sistema do capital. Este processo se mostra cada dia mais complexo e perverso, na esteira da competitividade individual acentuada, na necessidade por produção, e vai se construindo um universo focado na máxima busca pela excelência, mais focada no produto do que nos sujeitos. O resultado disso é a competição entre os docentes concorrendo a editais de bolsas de pesquisa e também de materiais para seu próprio nicho de pesquisa, pois o que conta é o “próprio valor econômico das universidades” (NÓVOA, 2017, p. 48).

Sobre tal aspecto, Amaral (2017, p. 74) afirma que:

Neste contexto, podemos afirmar que a Universidade Federal do Pará, assim como outras instituições de ensino público superior (IES), passaram pelo processo de implementação das novas políticas de gestão universitária, para se adequar a nova fase do capitalismo globalizado.

Esta adequação da gestão universitária cria novas exigências ao trabalho docente, onde transparece a individualidade e a competitividade na medida em que há restrições na autonomia do trabalho docente, nas condições de trabalho adequado, as mais variadas exigências das agências de fomento à pesquisa que, culminando com mais trabalho intensificado e maior produtividade, estas estratégias levam um maior dispêndio de energia por parte do trabalhador.

A divisão de trabalho intelectual e manual nada mais é do que a separação do trabalho entre seus componentes intrínsecos. O trabalho contemporâneo mantém muitos elementos da divisão entre trabalho manual e intelectual, mas acrescenta outros. Dentre eles, há uma proporção muito maior de pessoas trabalhando em condições que exigem fortemente a componente intelectual no exercício das atividades cotidianas (DAL ROSSO, 2008, p. 38).

Em face desta questão colocada para a educação superior, mediada pela necessidade do sistema do capital por produção e inovação, o trabalho docente vai se enquadrando nas demandas encaminhadas por meio da gestão universitária. Este trabalho, também faz parte da dimensão do trabalho docente, se mostra de diferentes

modos desafiador, especialmente com as demandas encaminhadas pelas Políticas Públicas implementadas pelo Estado. Neste sentido;

Estes contextos são caracterizados, principalmente, pelos marcos regulatórios e pelas políticas públicas das últimas décadas, como a expansão das instituições e do número de vagas, a criação do sistema de reserva de vagas/cotas, bem como de aspectos decorrentes da incorporação das tecnologias no cotidiano universitário como, por exemplo, ambientes virtuais de ensino aprendizagem, tecnologias assistivas, dispositivos móveis: notebooks, smartphones, tablets (DEWES; BOLZAN, 2018, p. 4).

Todo este conjunto de aparato passa a compor o processo do trabalho do docente e, por conseguinte, será incorporado nas atividades de gestão que o próprio docente desempenha, exigindo estratégias de intervenção além de uma preparação adequada, esta ação também vem acompanhada de formação mínima para as exigências do cargo, como o conhecimento do modelo de gestão que está em vigência na Universidade, a organicidade dela e suas especificidades.

Nos papéis da gestão acadêmica, é possível ter um alinhamento entre os valores institucionais e os valores dos professores que nela trabalham. Assim, a gestão seria um trabalho que permitiria ao professor compreender o funcionamento da universidade e isso seria benéfico para a instituição. A gestão das universidades feita por professores tem sua base em um ideal democrático e colegiado de governação do ensino superior e procura garantir princípios de democratização dentro da universidade, pensada pelos professores que conhecem o cotidiano da profissão (SANTOS *et al.*, 2018, p. 6).

O docente, como gestor nas universidades públicas, será o responsável por materializar a gestão em seu caráter gerencial com foco nas competências. Ele irá supervisionar e gerenciar a vida profissional e acadêmica de seus pares e demandar ações que visem o bom desempenho de suas Faculdades e Institutos. Este trabalho de gestor, que por muitas vezes, é negligenciado pela comunidade acadêmica, carrega o estigma da improdutividade, como se o docente gestor não estivesse desenvolvendo atividades condizentes com a prática do trabalho docente.

Nestes termos:

Além de poder ser considerada uma atividade invisível, por não contar para os sistemas de avaliação dos professores, a gestão é vista como uma dimensão que consome tempo que poderia ser utilizado para desenvolver atividades de outras dimensões [...] Além disso, não são

atividades necessariamente prazerosas, que valorizam outros aspectos da profissão, como o ensino e a investigação e a articulação entre eles. Assim, as tarefas de cunho administrativo podem se afirmar como uma carga excessiva de trabalho, consideradas, por muitos professores e estudos, um uso inapropriado do tempo que poderia ser dirigido para outras atividades, como a investigação (SANTOS *et al.*, 2018, p. 5).

Este trabalho de gestor passa a ser de certo modo marginalizado, visto que ao ser identificado como trabalho improdutivo, ele não agregaria vantagens ao docente em seu processo de trabalho, “a gestão passa a ser uma dimensão que rouba tempo [...] pelo excessivo número de tarefas burocráticas que os professores precisam cumprir” (SANTOS *et al.*, 2018, p. 6).

Neste sentido, a gestão como dimensão do trabalho docente carece de ser vislumbrada como uma possibilidade preñe de múltiplos conhecimentos e aprendizagens. Entender da dinâmica universitária e todo o processo de gestão da atividade universitária demanda preparo e esforço, devendo fazer parte do arcabouço do docente com a perspectiva de assumir a gestão na Universidade, seja em qualquer nível: Reitoria, Institutos, Faculdades, Departamentos.

Analisar a totalidade do processo de gestão, em curso na UFPA, e como é executada pelos docentes como sujeitos deste trabalho, é o que será realizado no próximo capítulo.

4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ-UFPA NO PERÍODO DE 2009-2018: O Docente Gestor

As Universidades Públicas, como parte da administração pública, vem passando por mudanças, ao longo destas últimas décadas. A UFPA, como uma Instituição Federal de ensino superior, teve que se adequar a essas mudanças de acordo com as diretrizes estipuladas na reforma do Estado brasileiro. As Universidades brasileiras, a partir de então, foram obrigadas a adotar uma gestão, que contemplasse as exigências do mercado fincadas na lógica da eficiência, eficácia, produtividade e gestão por resultados, daí a necessidade de adequação aos novos e urgentes requisitos de gestão centrados no modelo da gestão gerencial.

A Universidade Federal do Pará, locus desta pesquisa, é a maior Instituição Federal de ensino superior do Norte do Brasil, em número de alunos são 60.021(Sessenta mil e vinte e um); foi ao longo da sua história se ajustando a determinações emanadas da Administração superior por meio do Ministério da Educação – MEC para que oferecesse uma educação de qualidade e fosse referência na produção de conhecimento. Sua consolidação como Universidade pública no Norte do País, foi composta por um processo histórico, que se deu de forma lenta e gradual e que em determinados momentos, demandou esforço de toda a comunidade universitária para mantê-la pública e gratuita.

Estes objetivos são conflitantes, em que pese a gestão implementada na UFPA estar em consonância com o modelo gerencialista, demandando uma Universidade aos moldes de uma empresa privada. Nestes termos, a gestão universitária materializada pelos docentes gestores Reitor, Vice Reitor, Pró-reitores, dirigentes de Institutos e Faculdades, Núcleos, Escola de Aplicação e Hospitais em todos os níveis devem estar em consonância com as diretrizes estipuladas nos PDIs, embora não se possa afirmar que a UFPA tenha uma forma de gestão gerencial pura, porque existem colegiados nos quais participam todos os segmentos da Universidade.

De acordo com Paula (2005, p. 56), o modelo de gestão gerencial está fundado nos seguintes princípios:

- ✚ O progresso social ocorre pelos contínuos aumentos na produtividade econômica;
- ✚ A produtividade aumenta principalmente através da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticada de organização e informação;

- ✚ A aplicação das tecnologias se realiza por meio de uma força de trabalho disciplinada segundo o ideal de produtividade;
- ✚ O *management* desempenha um papel crucial no planejamento e na implementação das melhorias à produtividade;
- ✚ Os gestores tem o direito de administrar.

Estes princípios estão inclusos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e vão reger a Universidade nos períodos seguintes. Os PDIs são documentos que foram construídos ao longo dos últimos anos para gerenciar a Universidade, o primeiro abrange os anos de 2001 a 2010, o segundo de 2011 a 2015 e o terceiro e atual de 2016 a 2020. Esses documentos apresentam “uma seleção de metas, traduzidas em estratégias concretas e linhas de ação, organizadas e sistematizadas sob a égide de grandes Eixos Estruturantes” (UFPA, 2002), que a Universidade deve seguir ao longo dos períodos estipulados, é o documento que orienta as ações e dá organicidade para a Universidade.

4.1. A História da UFPA: Universidade Federal Pública do Norte do Brasil

A UFPA na atualidade, figura como a maior Universidade do Norte do Brasil de acordo com dados de 2019 divulgados em 2020, em número de discentes contabiliza 60.021 (Sessenta mil e vinte e um) na graduação e pós graduação, excetuando o ensino básico técnico e tecnológico, que somam 5.673 (cinco mil, seiscentos e setenta e três), além de um vasto universo de cursos de especialização, mestrados e doutorados.

Tabela 3– Quantitativo de programas e cursos de pós-graduação em 2019

Programa/Curso/Nível	Quantidade
Programa de Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i>	98
Especialização	61
Mestrado Acadêmico	62
Mestrado Profissional	30
Doutorado Profissional	1
Doutorado Acadêmico	46

Residência Médica	15
Residência Multiprofissional	10

Fonte: PROPESP

Mas para a Universidade Federal do Pará se tornar o que é hoje, trilhou uma trajetória que teve início na esteira do projeto desenvolvimentista do governo Federal, embora a educação superior não figurasse como objetivo do governo. A década de 1950 é marcada por um período em que se consolida o desenvolvimentismo, atrelado ao crescimento econômico como estratégia de governo, especialmente no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961).

Durante o governo de JK, o Brasil experimentou uma de suas maiores fases de crescimento econômico. O Plano de Metas (cinquenta anos em cinco), que visava à industrialização pela substituição de importações, e a construção de Brasília, Foi o auge do “desenvolvimentismo”. O aumento acelerado da inflação aparecia como detalhe insignificante, dado o robusto crescimento do PIB. No início do seu mandato, JK começou a construir um verdadeiro Estado paralelo, e tecnocrático, ao já existente, patrimonialista e, portanto, formado para atender aos interesses oligárquicos. O governo JK criou o Conselho de Desenvolvimento, que seria responsável pela implementação do Plano de Metas, e o Grupo Executivo da Indústria Automobilista – GEIA, que tinha como função desenvolver os estudos necessários para viabilização e implementação do parque automotivo (ALBUQUERQUE, 2015, p. 12-13).

Neste período, o Brasil sofreu um acelerado crescimento econômico ao consolidar o parque industrial, por meio de vultosos investimentos em infraestrutura oriundos de fundos de financiamento, “eram provenientes das próprias taxas de utilização desta infraestrutura, de impostos sobre combustíveis e lubrificantes e de sobretaxas sobre alguns produtos importados” (ALBUQUERQUE, 2015, p. 14). Este contexto histórico reverbera na necessidade de modernização das estruturas do Estado, com a incumbência de alavancar os grandes projetos de industrialização que o governo implementava, para isso “tentou-se melhorar a eficiência da administração pública” (ALBUQUERQUE, 2015, p. 14).

O objetivo do governo brasileiro era desenvolver o Brasil de “50 anos em 5” por meio do Plano de Metas²⁶, que propunha as ações nas áreas de infraestrutura. Na educação, o governo de Juscelino priorizava a formação secundarista especialmente a técnica, destinada a formação de mão de obra que as indústrias necessitavam, e os “estudos predominantemente intelectuais” deveriam ser reservados apenas àqueles jovens que demonstrassem possuir “vocação” para tal caminho” (CUNHA, 1991, p. 8). Como vemos, a educação superior não estava na centralidade deste governo.

Ainda assim, a criação da Universidade Federal do Pará acontece exatamente neste momento histórico. Criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957 como resultado da junção de Faculdades que funcionavam em Belém do Pará.

A Universidade do Pará foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, após cinco anos de tramitação legislativa. Congregou as sete faculdades federais, estaduais e privadas existentes em Belém: Medicina, Direito, Farmácia, Engenharia, Odontologia, Filosofia, Ciências e Letras e Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais. Ocorridos mais de 18 meses de sua criação, a Universidade do Pará foi solenemente instalada em sessão presidida pelo Presidente Kubitschek, no Teatro da Paz, em 31 de janeiro de 1959. Sua instalação foi um ato meramente simbólico, isso porque o Decreto nº 42.427 já aprovara, em 12 de outubro de 1957, o primeiro Estatuto da Universidade que definia a orientação da política educacional da Instituição e, desde 28 de novembro do mesmo ano, já estava em exercício o primeiro reitor, Mário Braga Henriques (nov. 1957 a dez. 1960). (UFPA, 2020, p. 1).

A UFPA, ao longo de 60 anos de história, prestou um serviço imensurável à educação superior no Pará. O impacto causado por sua ação é tamanha por ter, ao longo dos anos, formado profissionais de todas as áreas. Sua história representa uma marco na produção de conhecimento na região Norte do País, implementando pesquisas que contribuíram e contribuem com a sociedade amazônica, nas diversas áreas especialmente a ambiental, social e na educacional.

A UFPA está localizada em uma das regiões mais pobres e violentas de Belém, os bairros do Guamá e a Terra Firme que registraram recentemente chacinas, dentre outros assassinatos, que acontecem praticamente todos os dias.

²⁶“Para tanto, foi articulado o chamado Plano de Metas, o qual continha trinta metas agrupadas em cinco áreas e uma meta que considerava especial. Algumas metas foram modificadas durante a execução do plano e outras, nem chegaram perto do que se propôs, mas, em termos gerais, o programa conseguiu atingir seus objetivos, provocando um forte crescimento do PIB e um razoável aumento da renda per capita, tornando o Brasil da época o país em desenvolvimento mais industrializado do mundo” (ALBUQUERQUE, 2015, p. 14-15).

Mapa 1 - Bairros do Guamá e Terra Firme em Belém-PA



Fonte: Google Maps (2020).

O Bairro do Guamá, com mais de cem mil habitantes, já nasce sob a perspectiva da pobreza, um dos bairros mais populosos da cidade de Belém do Pará, situado na periferia da cidade faz confluência com os bairros do Jurunas e Terra Firme. Sua história remonta a meados do século XVIII, mais precisamente ao ano de 1755, a partir de um leprosário criado para abrigar doentes mentais e portadores de hanseníase (antiga Lepra), que eram afastados do convívio social e distanciados da elite da cidade, marcando o bairro pelo estigma da exclusão presente até hoje.

Registros históricos apontam que, em 1746 foi fundada a fazenda Tucunduba. Em 1755, padres mercedários adquiriram a propriedade, onde criaram uma olaria e um engenho. Ficava próximo ao igarapé do Tucunduba, um dos elementos geográficos mais característicos do bairro - e mais um sinônimo de pobreza e carência até os dias atuais. O Guamá, em referência ao rio Guamá, é o mais populoso dos 48 bairros de Belém. Tem mais de 100 mil habitantes, compondo um dos perfis socioeconômicos mais carentes da capital. A desigualdade social de hoje é reflexo de um bairro fundado a partir da exclusão de pessoas com hanseníase - antes chamada vulgarmente de lepra - e doenças mentais, para uma área bem afastada do centro ocupado pelas elites. Toda a caridade de religiosos, entre os séculos XVIII e XX, não foi suficiente para aplacar o preconceito, conhecimentos médicos atrasados e políticas públicas que não saem do papel (FURTADO, 2019, p. 1).

O bairro tem registrado situações de violência extrema, e por conta disso é considerado um dos mais violentos da cidade, sem Políticas Públicas adequadas,

sofrendo com o descaso político, econômico e social, registrando algumas das chacinas mais brutais já ocorridas em Belém.

No dia 19 de maio de 2019, 11 pessoas foram mortas em um bar no bairro do Guamá, em Belém do Pará. Esse é o bairro mais populoso da cidade, e é desde março, também palco de atuação da Força Nacional devido aos altos índices de violência (FÁBIO, 2019, p. 1).

O estigma, que marca a história do Bairro do Guamá, também se transforma em força para seus moradores, que lutam por melhorias na qualidade de vida para o Bairro, além de ter a “ Perimetral da Ciência”, nome dado à avenida que começa no Guamá e se estende pela Terra Firme e abriga duas Universidades Federais e um centro de pesquisa do Museu Emílio Goeldi.

Curiosamente, uma das maiores ironias do bairro do Guamá é que lá, justamente, está um dos principais centros de produção de conhecimento e ciência, que é a UFPA. Uma das principais vias do bairro, que também passa pela Terra Firme, a Perimetral, reúne outras instituições científicas: Ufra e CNPQ. O nome original da via é "Perimetral da Ciência". O bairro segue uma lógica de resistir aos preconceitos e processo de formação excludente e de abandono. Além do conhecimento gerado na UFPA, há uma característica de produção cultural marcante. O bairro é lar de uma das escolas de samba mais tradicionais de Belém, a Bole-Bole (FURTADO, 2019, p. 1).

A UFPA, nestes termos, está inserida tanto no Bairro do Guamá quanto no Bairro vizinho a Terra Firme.

Figura 2 - Bairros do Guamá e Terra Firme



Fonte: Mota (2019).

Este bairro nasce da ocupação desordenada desde a década de 1940, como é característico da história de formação de muitos outros bairros de Belém, seu nome

original era Montese, oriundo da Batalha de Montese ocorrida na Segunda Grande Guerra Mundial, mas foi mudado pela vontade da própria população que passando a chamar-se de Terra Firme.

O bairro da Terra Firme não tem pontos turísticos. Mas isso não impede que os mais de 64 mil moradores — registrados no censo 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) — se identifiquem com o bairro, por tudo o que representa e tem. Não há uma história de fundação com personagens famosos e projetos grandiosos do intendente Antônio Lemos. Por outro lado, há muitos personagens que fizeram a história do bairro, num processo de ocupação popular em meio à precariedade. As pessoas definem a Terra Firme. E se o bairro se chama assim hoje, é porque a comunidade quis desse jeito, enfrentando nome "Montese", que por muito tempo se insistiu em dar. Inicialmente, de firme aquela terra tinha pouco. Era uma área alagada pelo igarapé do Tucunduba e seus vários braços, que deram origem a canais. Não havia como ocupar aquele território se não com construções no formato de palafitas. Algumas existem até hoje. Essa ocupação começou em meados da década de 1940. Em 1996, o nome Montese foi dado ao território em caráter oficial. Era uma memória à Batalha de Montese, ao final da Segunda Guerra Mundial (1945), na campanha da Itália (FURTADO, 2019, p. 1).

O Bairro da Terra Firme, pela própria condição de exclusão em que está inserido, cria expectativas imensas em relação aos centros de conhecimento que abriga e a comunidade do bairro luta por melhores condições de vida, insistindo que é por meio da educação e cultura ser possível sair da condição de pobreza latente no bairro.

uma das principais vias do bairro da Terra Firme é a avenida Perimetral, cujo nome original é Perimetral da Ciência, por ser a via de acesso da escola de aplicação da UFPA (o NPI), do CNPQ, da UFPA e da própria UFPA. Um paradoxo que ilustra também o bairro do Guamá: num cenário de atrasos e exclusão, estão algumas das principais instituições geradoras de conhecimento e ciência de Belém. E as gerações atuais miram essas instituições com o objetivo de um dia transformarem a realidade do bairro (FURTADO, 2019, p. 1).

A UFPA, como centro de excelência do conhecimento, está para os Bairros do Guamá e Terra Firme como a possibilidade de transformação da realidade de exclusão a que seu povo está inserido. A intervenção desta Universidade Pública

nestas comunidades faz a diferença e transforma sua dura realidade em outras possibilidades.

A materialidade da UFPA, desde de seu nascimento em 1957, como uma Universidade que transforma a realidade da região acontece de forma lenta e gradual, a partir do momento em que se insere na comunidade e ao longo dos seus 60 anos atua de forma contundente em suas necessidades, por meio de pesquisas, ensino superior, médio e fundamental (Escola de Aplicação) extensão, Hospital Universitário Bettina Ferro, Hospital João de Barros Barreto, referência em doenças infecto contagiosas, dentre outros.

Figura 3 - Imagens de diferentes lugares da UFPA



Fonte: Portal UFPA (s.d.).

A UFPA passou por inúmeras mudanças, especialmente no que se refere ao Estatuto que foi modificado para se adequar a necessidade de desenvolvimento local e regional visando ajustar a Universidade às suas crescentes demandas. Estas modificações foram realizadas nos diversos governos desde 1963.

A primeira reforma estatutária da Universidade aconteceu em setembro de 1963, quando foi publicado o novo Estatuto no Diário Oficial da União. Dois meses após a reforma estatutária, a Universidade foi reestruturada pela Lei nº 4.283, de 18 de novembro de 1963. Nesse período, foram implantados novos cursos e novas atividades básicas, com o objetivo de promover o desenvolvimento regional e, também, o aperfeiçoamento das atividades-fim da Instituição. Uma nova reestruturação da Universidade foi tentada, em 1968, com um plano apresentado ao Conselho Federal de Educação. Do final de 1968 ao início de 1969, uma série de diplomas legais, destacando-se as Leis nº 5.539 e 5.540/68, estabeleceu novos critérios para o funcionamento das Universidades (UFPA, 2020, p. 1).

Nos períodos que se estende de 1969 a 1985, a Universidade passa por diversas reformulações estatutárias, com significativas mudanças no organograma institucional, extinguem-se Faculdades e criam-se Centros e Departamentos. Nas reformulações posteriores, os centros e departamentos criados anteriormente foram extintos e sendo substituídos por Institutos dando novo formato ao organograma institucional.

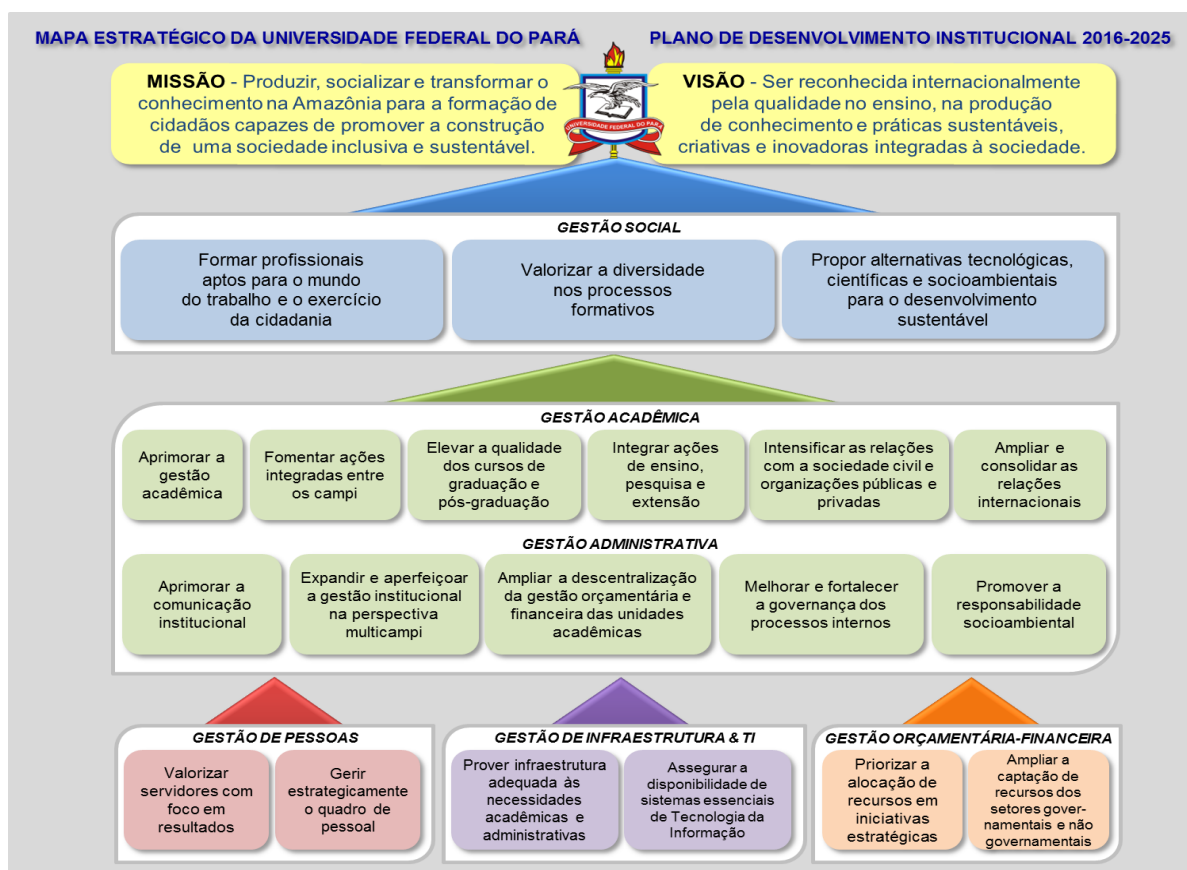
De julho de 1969 a junho de 1973, o Reitor foi Aloysio da Costa Chaves, período em que o Decreto nº 65.880, de 16 dezembro de 1969, aprovou o novo plano de reestruturação da Universidade Federal do Pará. Um dos elementos essenciais desse plano foi a criação dos Centros, com a extinção das Faculdades existentes, e a definição das funções dos Departamentos. Em 2 de setembro de 1970, o Conselho Federal de Educação aprovou o Regimento Geral da Universidade Federal do Pará, através da Portaria nº 1.307/70. Uma revisão regimental foi procedida em 1976/1977, visando atender disposições legais supervenientes, o que gerou um novo Regimento, que foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação através do Parecer nº 1.854/77 e publicado no Diário Oficial do Estado em 18 de julho de 1978. No exercício de 1985, o Regimento da Reitoria foi reformulado, após aprovação da Resolução nº 549, do Conselho Universitário, em 9 de dezembro de 1985, passando a vigorar até a presente data (UFPA, 2020, p. 1).

A UFPA está consolidada como uma das instituições de ensino superior mais importante da Região Norte e da Amazônia, como já se disse anteriormente e constitui-se por um conjunto vibrante de atividades formadas por uma comunidade universitária em franca expansão, especialmente para o interior do Estado do Pará.

A UFPA é constituída por 15 institutos, oito núcleos, 36 bibliotecas universitárias, dois hospitais universitários e uma escola de aplicação. Segundo o Anuário Estatístico de 2018, ano base 2017, elaborado pela Pró-reitoria de Planejamento, o ensino de graduação alcançou a marca de 38.865 mil estudantes; a pós-graduação, em torno de 9.249 estudantes; o ensino fundamental e médio, 1.051 alunos. Há, ainda, 6.769 estudantes matriculados em cursos de ensino técnico e cursos livres das Escolas de Música, Teatro e Dança e de Línguas Estrangeiras. A maior universidade pública da Amazônia possui 4.411 alunos matriculados no mestrado; e 2.271, no doutorado. São 120 cursos, distribuídos por 40 doutorados, 58 mestrados acadêmicos e 22 mestrados profissionais. Dos 85 programas da UFPA, 12 estão em *campi* do interior do Estado (UFPA, 2020, p. 1).

Este universo demonstra a magnitude da UFPA. Universo composto por professores, estudantes e servidores, transformam a Universidade em centro de excelência do saber. A Universidade para dar conta de intervir na Amazônia necessita de componentes como missão e visão, além de definir a gestão em seus diferentes órgãos. Estes determinantes estão contidos no mapa estratégico e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que vão orientar a ação em todos os níveis. Nestes termos o mapa estratégico da UFPA está assim representado.

Figura 4 - Mapa estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA 2016-2025



Fonte: UFPA (2016a).

No que tange aos princípios, estes são definidos a partir da necessária defesa de um conhecimento, que tenha a identidade plural, respeito à diversidade e a ética, como instrumentos de intervenção na sociedade, especificamente em se tratando de uma região como a Amazônia deve estar inserida nas questões socioambientais e tem a responsabilidade de relacionar conhecimento com a prática, que levem à defesa dos direitos humanos e ambientais. Sendo assim são Princípios da UFPA.

A universalização do conhecimento;
O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, de gênero e de orientação sexual;
O pluralismo de ideias e de pensamento;
O ensino público e gratuito;
A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
A excelência acadêmica;
A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente (PORTAL UFPA, s.d., *online*).

Tendo por base tais princípios, a Universidade desenvolve suas ações e direciona a comunidade acadêmica para que assim proceda. Estes princípios perpassam por todo universo acadêmico, especialmente na forma de gestão que esta universidade será gerenciada. Estes princípios formam as bases dos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) que foram construídos para orientar as ações estratégicas da Universidade.

Estes planos trazem o modelo de gestão que deve ser executado na UFPA. Interessa entender a gestão a partir desse documento desde 2009 a 2018, período de recorte da pesquisa.

4.2 Gestão da UFPA: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2001-2010, 2011-2015, 2016-2025

Como vimos afirmando até aqui, os PDIs da UFPA são instrumentos de planejamento que direciona a ação concreta da Universidade em um período de cinco a dez anos. É um planejamento a longo prazo, que é realizado, pela administração superior em parceria com o conjunto da comunidade acadêmica.

Iremos abordar aqui três Planos de Desenvolvimento, posto que abrange o período de pesquisa de interesse desta Tese de 2009 a 2018. Os planos de 2001/2010, 2011/2015, 2016/2025 que foram construídos na gestão de três diferentes Reitores.

Figura 5 - Capa da publicação dos PDIs de 2001/2010, 2011/2015, 20016/2025



Fonte: UFPA/PROPLAN (s.d.).

O PDI de 2001-2010 é particularmente singular, pois é neste plano que a UFPA assume a perspectiva da gestão gerencialista como modelo de gestão a ser implementado. Este modelo, segundo o Reitor Alex Fiúza de Melo, iria fazer a diferença, pois traria inovação, qualidade e eficiência para a gestão da universidade. Ribeiro (2013) ao analisar a questão afirma que:

O Reitor conclama por uma gestão gerencialista que produza maior eficiência, qualidade e produção e, ainda, busca estabelecer uma conexão entre as necessidades regionais e as exigências da globalização, por meio de ações institucionais flexíveis e inovadoras. Um posicionamento político de concordância com a ordem do Estado capitalista estabelecida nas últimas décadas (RIBEIRO, 2013, p. 173).

Este pressuposto é assumido assim pelo conjunto da comunidade universitária e está em perfeita consonância com os objetivos da gestão que se propõe inovadora, com a capacidade de levar a Universidade a patamares elevados de excelência. Nestes termos, está dada a condução para a gestão da Universidade presente no PDI de 2001-2010. Todos os esforços devem ser canalizados para a materialização dos objetivos previstos neste plano, só alcançável por meio da lógica gerencialista, que possivelmente levará a Universidade a ser referência em educação para a Amazônia.

Tal perspectiva é afirmada em sua visão estratégica:

Tornar-se referência local, regional, nacional e internacional nas atividades, pesquisa e extensão, consolidando-se como instituição multicampi e firmando-se como suporte de excelência para as demandas sociopolíticas de uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa (UFPA, 2001, p. 27).

O documento é bastante ambicioso em sua visão estratégica, visto que foi construído na perspectiva do Planejamento estratégico situacional²⁷, cuja perspectiva é de elevar a Universidade verdadeiramente a um projeto grandioso e torná-la referência não só em âmbito local, mas nacional e, principalmente, internacional. Mas para tal sucesso era preciso abandonar o modelo de gestão vigorando na instituição.

O modelo fincado na burocracia que, segundo o documento apresenta, não permite que as ações de ensino, pesquisa e extensão possam agir de forma mais ágeis com resultados eficientes. Para que a Universidade possa avançar na direção de novos tempos é necessário abandonar tal perspectiva e vislumbrar novos rumos que poderão trazer resultados efetivos para a comunidade acadêmica e a sociedade. As mudanças no ambiente interno da UFPA devem estar de acordo com “análise do ambiente interno que consiste na reflexão sobre as condições de funcionamento da Instituição em seus aspectos gerenciais e programáticos vis-à-vis à missão e aos objetivos estabelecidos” (UFPA, 2002, p. 60-61) e a partir daí estabelecer as prioridades para ação.

Assim, foram identificados os aspectos positivos e negativos da “cultura organizacional”, tais aspectos dizendo respeito ao ambiente interno da UFPA e que devem ser imediatamente modificados, pois a pretensão desse Plano é rever o que está errado e propor estratégias para a construção de um ambiente interno moderno, eficaz e produtivo, como estratégia de consolidação de um projeto neoliberal de educação em curso.

²⁷ “O Planejamento Estratégico Situacional (PES) apresenta uma visão crítica da abordagem clássica do planejamento governamental tradicional, no qual as incertezas são enumeráveis e previsíveis com o Estado controlando tanto os fenômenos econômicos como os sociais e os demais atores aceitam de forma passiva todas as ações do Estado. O PES é uma reformulação teórica do planejamento tradicional e do papel do planejador, o qual passa a estar dentro da realidade planejada convivendo com outros atores que também são capazes de planejar. Assim, o PES apresenta a reformulação dos seis postulados do planejamento tradicional” (MORATO; SILVA, 2016, p. 6).

Quadro 13 - Fatores positivos e negativos da cultura organizacional da UFPA a partir do PDI 2001-2010

Fatores positivos	Fatores negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Ser uma das maiores e das mais importantes instituições acadêmicas do Trópico Úmido; • Estar presente em todas as micro regiões geopolíticas do Estado do Pará; • Ser de natureza pública e gratuita; • Existir em ações integradas com outras instituições universitárias e não universitárias; • Existência de Núcleos de Integração que propiciam a interdisciplinaridade; • Possuir Hospitais Universitários e Escola de Aplicação; • Acesso às redes de informação nacionais e internacionais; • Conhecimento sobre a Região Amazônica gerado a partir de pesquisas desenvolvidas pela própria instituição; • Ter alcançado nível de excelência em algumas áreas do conhecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo pedagógico de ensino de Graduação ultrapassado; Precariedade do Sistema de Informação; • Precariedade do Sistema de Planejamento Institucional; • Inexistência de uma política de Recursos Humanos-RH; • Burocracia elevada trâmites longos e demorados; • Subutilização, tanto na área acadêmica quanto na administrativa, de novas tecnologias incorporadas pela Universidade; • Deficiência da infra-estrutura física, de materiais e de equipamentos; • Estatuto e regimento ultrapassados; • Baixo Índice de Qualificação do Corpo Docente; • Baixo Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo; • Inexistência de um Sistema de Avaliação Institucional; • Reconhecimento como IFES de referência somente no cenário regional.

Fonte: Elaborado pela autora com base no PDI UFPA (2002).

Os fatores positivos mostram uma Universidade em franco desenvolvimento organizacional, a partir do atendimento das demandas da sociedade, além das necessidades de própria comunidade acadêmica. Os aspectos negativos formam as demandas que seriam atingidas ao longo dos 10 anos deste PDI de 2001 a 2010. Estes aspectos foram transformados em objetivos que seriam alcançados, especialmente aqueles que reconhecem a estrutura organizacional, como burocrática, oriundas das dificuldades de agilidade nos trâmites de documentos institucionais.

Este reconhecimento se coaduna com o desejo de transformar a UFPA em centro de excelência moderno, tornando-se referência não só em âmbito local ou nacional, mas ser reconhecida em nível internacional. Outros aspectos que chamam atenção são: a infraestrutura inadequada e/ou ineficiente, ausência de política de Recursos Humanos-RH, e, principalmente, a baixa qualificação do corpo docente no ano de 2002 quando a UFPA contava com total 1.946 docentes efetivos e temporários, destes apenas 403 eram doutores.

Quadro 14 - Corpo Docente da UFPA 2002**Corpo Docente do 3º Grau /**

Ano	Efetivo			Temporários						Total Geral		
				Substitutos		Visitantes		Total Temp.				
	20	40	DE TOTAL	20	40	DE	20		40		DE	
2002	76	250	1.240	1.566	30	334	0	2	5	9	380	1.946

Fonte: SIAPE - Outubro/2002

Docente 3º Grau (Efetivos)

Ano	Graduado	Aperf. / Espec	Mestre	Doutor	Total	IQCD
2002	119	378	664	405	1.566	3,12

Fonte: DEINF/PROPLAN - Outubro/2002

Fonte: UFPA (2002).

As perspectivas traçadas neste PDI, de vencer o déficit na formação dos docentes, fora quase que totalmente alcançado nos dois PDIs, que se seguiram. O PDI de 2011 a 2015, elaborado na primeira gestão do Reitor Carlos Edilson de Almeida Manheschy (2009-2013) tinha como mote de planejamento o método BSB (Balanced Scorecard)²⁸ como forma de assegurar a construção de um processo inovador na construção deste PDI.

A gestão do Professor Dr. Alex Bolonha Fiúza de Melo, que foi responsável pelo PDI 2001 - 2010, foi substituída pelo Prof. Dr. Carlos Edilson de Almeida Manheschy, que cumpriu seu primeiro mandato de julho de 2009 a julho de 2013 e foi reconduzido ao cargo para o segundo mandato de julho de 2013 a julho de 2017, este atual reitor é o responsável gerencial da construção do PDI-2011-2015. [...] O novo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA 2011-2015 foi concebido a partir de um processo de construção coletiva, baseado na aplicação da metodologia BSC24 (Balanced Scorecard), de forma inovadora no ensino superior público (AMARAL, 2017, p. 10).

Este processo de planejamento, elaborado por meio do método BSB, possibilitou a mobilização das “lideranças” na UFPA, com vistas ao objetivo principal

²⁸ “O conceito de Balanced Scorecard (também conhecido pela sigla BSC) foi lançado por dois renomados professores de Harvard, David Norton e Robert Kaplan. O objetivo dos estudiosos era apresentar um modelo de gestão estratégica em que a medição de resultados e definição dos objetivos fugisse do tradicional uso de indicadores financeiros, de faturamento ou mercado. Em 1992, os professores publicaram seu artigo **O Balanced Scorecard: Medidas que impulsionam o desempenho**, que teve importante repercussão tanto no meio acadêmico como no empresarial, acabando por revelar ao mundo uma nova metodologia para medir o desempenho das organizações e, ao mesmo tempo, definir estratégias e fazer planejamentos de uma forma muito mais ampla e abrangente, sem estar engessado a métricas unicamente focadas em resultados financeiros”. (PAULILLO, 2019, p. 1).

que era implementar o mapa estratégico “com indicadores, metas e iniciativas claramente apontadas - planos de comunicação e um abrangente sistema de informação em rede” (AMARAL, 2017, p. 101). O objetivo principal deste planejamento era conciliar aspectos financeiros com os recursos humanos, e tecnológicos.

O PDI seguinte 2016-2025 reforça a opção por uma gestão gerencial, mas aponta para a necessidade de um planejamento voltado para a gestão democrática.

Para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020 foi nomeada uma comissão que estabeleceu os princípios norteadores para a construção do novo PDI, pautados nos documentos institucionais da UFPA e nas orientações propostas pelo MEC, este plano contou com a experiência de dois outros planos já construídos e executados. Portanto, a construção do terceiro e atual PDI da UFPA pode tomar como referência os registros dos passos executados pelos planos anteriores (AMARAL, 2017, p. 112).

O PDI 2016-2025 foi elaborado a partir de 10 etapas planejadas pela PROPLAN. Tais etapas constituíram a metodologia de trabalho, que possibilitando a construção do PDI de forma abrangente e participativa. No entanto, para Amaral (2017, p. 116):

O que vejo é a participação da comunidade acadêmica limitada e reduzida ao preenchimento dos formulários de opinião disponibilizados em páginas oficiais da Instituição. Sabemos que por mais que os meios de comunicação sejam hoje de maior acesso a muitas pessoas, é fato que nem todas realmente possuem condições de acessar a internet. Então, eu pergunto como isso pode de fato ser considerado uma participação coletiva? Nos registros das etapas é descrito o encontro com os coordenadores dos Campi do Interior, mas não tem um momento com os Centros Acadêmicos, que são na prática a representação dos alunos.

Nestes termos, a construção do terceiro PDI da UFPA 2016-2025, em que pese o objetivo de envolver a comunidade acadêmica, na realidade como apontado por Amaral (2017) não logrou o resultado esperado, embora os esforços envidados ocorressem, este plano ficou mesmo sob a responsabilidade da comissão que teve o papel fundamental de organizar e consolidar o PDI, sem a verdadeira participação da comunidade acadêmica, consultada via internet.

Este terceiro PDI 2016-2025 define como estratégia de ação a necessária aproximação da Universidade com a sociedade, por meio da responsabilidade social, que viria a ser um mecanismo de visibilidade da atuação da UFPA.

Desse modo, o PDI referenda que,

Para enfrentar esses novos desafios, a UFPA desenvolverá Política de Responsabilidade social, caracterizada pelo estabelecimento de mecanismos para aprimorar a participação da sociedade civil e das organizações públicas e privadas na formulação e implementação das ações estratégicas visando o alcance de melhores resultados para a sociedade (UFPA, 2016a, p. 74).

Esta lógica de Responsabilidade social²⁹ está em perfeita consonância com a ideia propalada pela política neoliberal, que enseja um intuito empresarial na educação superior pública consolidada por meio da gestão gerencial “para legitimar o discurso de eficiência, foi proposto a importância da modernização da universidade pública a fim de superar a burocracia” (AMARAL, 2017, p. 119).

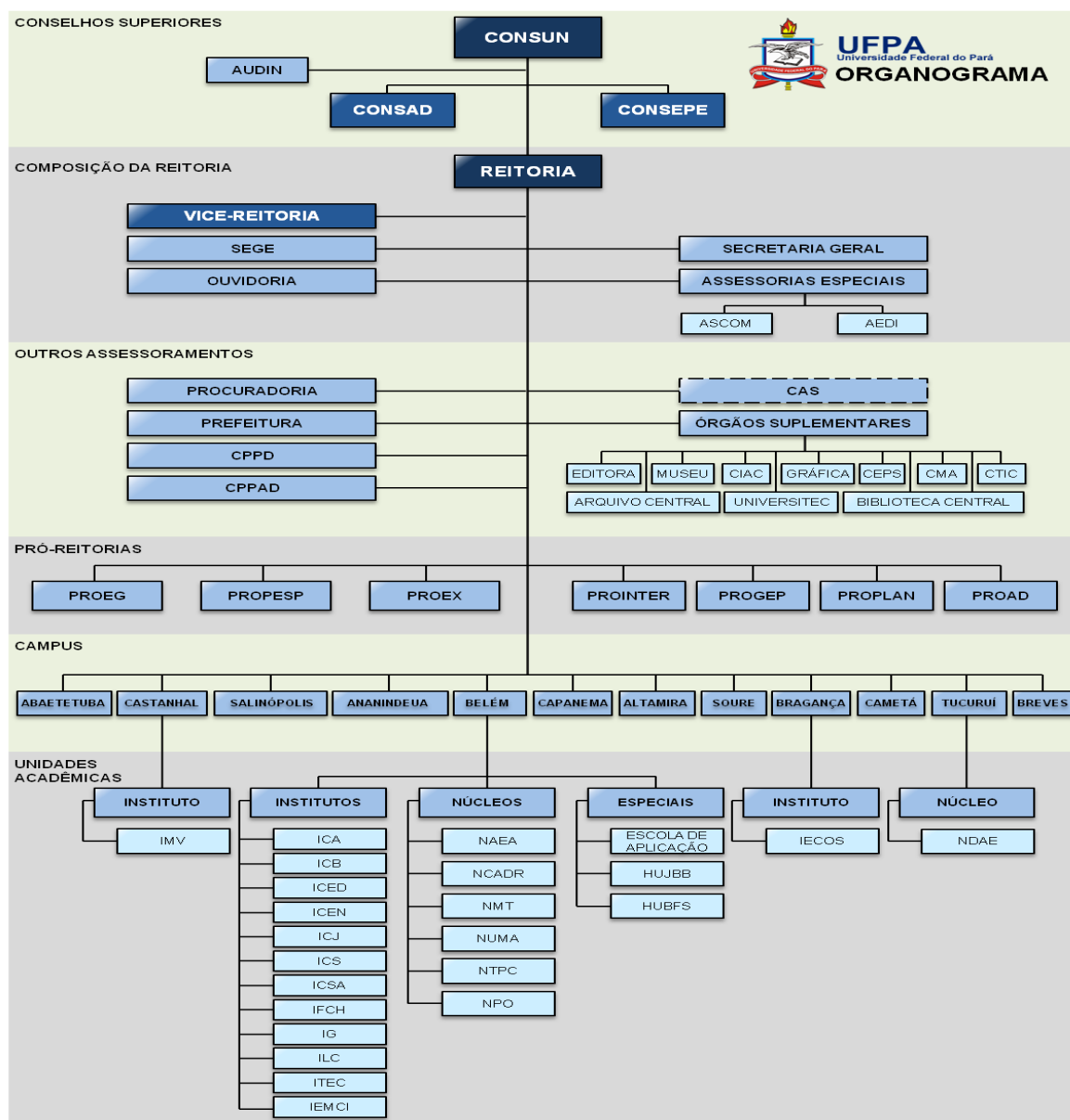
No PDI 2016-2025, a administração superior é realizada por meio de “órgãos colegiados em instância superior, instância intermediária e em primeira instância” (UFPA, 2016a, p. 112). Os órgãos que compõem a administração superior, foram reordenadas em 2014, exatamente para atender o modelo *multicampi* da UFPA.

No ano de 2014, a Universidade Federal do Pará atualizou o seu Organograma, remodelando sua estrutura organizacional de acordo com sua configuração *multicampi*, que é sustentada em seu Estatuto, Regimento Geral e Regimento dos Órgãos Executivos da Administração Superior, e promovendo ainda as substanciais mudanças, como a criação de novas unidades e de *Campi* que se emanciparam, tornando-se Universidades, como a UNIFESSPA e UFOPA. O Organograma Institucional da Universidade Federal do Pará é organizado em seis gradações: Conselhos Superiores, Composição da Reitoria, Outros Assessoramentos, Pró-Reitorias, *Campus* e Unidades Acadêmicas (UFPA, 2016a, p.111).

²⁹ “**Responsabilidade social** é quando as empresas decidem, voluntariamente, **contribuir** para uma **sociedade mais justa** e para um **ambiente mais limpo**. O conceito de responsabilidade social pode ser compreendido em dois níveis: o **nível interno** relaciona-se com os trabalhadores e, a todas as partes afetadas pela empresa e que, podem influenciar no alcance de seus resultados. O **nível externo** são as consequências das ações de uma organização sobre o meio ambiente, os seus parceiros de negócio e o meio em que estão inseridos” (SIGNIFICADOS, s.d., *online*).

É por meio destes órgãos que as ações planejadas no PDI serão materializadas.

Figura 6 - Organograma da UFPA



Fonte: UFPA (2016a).

A Administração superior da UFPA é “constituída de órgãos colegiados em instância superior, instância intermediária e em primeira instância” (UFPA, 2016a, p. 112). Os Conselhos Superiores tem a função precípua de ser consultiva, propositiva e, principalmente, fiscalizadora das ações que são de interesse de toda comunidade universitária e da sociedade de modo geral.

a) o Conselho Universitário (CONSUN) é o órgão máximo de consulta e deliberação da UFPA, e sua última instância recursal; b) o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) é o órgão de consultoria, supervisão e deliberação em matéria acadêmica; c) o Conselho Superior de Administração (CONSAD) é órgão de consultoria, supervisão e deliberação em matéria administrativa, patrimonial e financeira (UFPA, 2016a, p. 112).

Os Conselhos Superiores, como órgãos máximos de deliberação e consulta, são compostos por docentes e técnicos administrativos, com a participação de membros da sociedade. Os membros dos Colegiados são eleitos, por meio de voto direto e secreto por seus pares, de acordo com os Regimento³⁰ da UFPA, por um período de dois anos, podendo ser reconduzidos uma única vez.

§ 2º Os representantes dos docentes e dos técnico-administrativos serão eleitos pelo voto direto e secreto dos seus respectivos pares.

§ 3º Os representantes e respectivos suplentes dos docentes e técnicos administrativos deverão pertencer ao quadro efetivo de pessoal da Instituição e exercerão seus mandatos por dois (2) anos, podendo ser reconduzidos uma (1) vez, por eleição (UFPA, 2016b, p. 7).

A importância destes órgãos deliberativos e consultivos para a Universidade é fundamental para o desenvolvimento das ações planejadas, visto que eles tem a função exatamente de acompanhar a gestão superior, bem como as unidades acadêmicas nas demandas da comunidade universitária. A questão é, que estes representantes, que deveriam debater os assuntos com seus pares e nas suas instâncias, nem sempre voltam com as decisões deliberadas.

De acordo com Amaral (2017, p. 128):

No caso da UFPA, os colegiados funcionam como instâncias de participação de todas as categorias por meio de seus representantes legalmente escolhidos por seus pares. O problema é que nem sempre os representantes discutem e dão retorno das decisões a seus representados.

³⁰ “Art. 1º O presente Regimento Geral disciplina os aspectos gerais e comuns da estruturação e do funcionamento dos órgãos e serviços da Universidade Federal do Pará (UFPA), cujo Estatuto regulamenta. Parágrafo único. As normas deste Regimento serão complementadas pelas Resoluções dos Conselhos Deliberativos Superiores e pelos Regimentos Internos das Unidades, Subunidades acadêmicas, das Unidades Acadêmicas Especiais, da Reitoria e dos Órgãos Suplementares, no que devam compreender de específico” (UFPA, 2016b, p. 4).

Entendemos estes Colegiados como espaços de concepções em disputas e, por isso, valiosos para a construção e consolidação da democracia, no universo universitário, ainda que, em determinados momentos, as ações tendem a ser centralizadoras e, com um forte jogo de interesses, sua dimensão coletiva ultrapassa tais princípios individualistas.

Por tudo isso, que entendemos a UFPA como instância da educação superior que se consolida, como uma possibilidade de crescimento social, intelectual e econômica para o povo amazônida, sua importância, como já assinalamos, não tem precedentes para a construção de outra realidade humana, possível e referenciada nas ações que vem executando aos longo de seus 63 anos. Nestes termos, pensar na UFPA como uma instituição que não se fez abstratamente, mas é construída cotidianamente por seus membros compostos por professores, servidores, estudantes e, comunidade em geral, nos remete a necessária compreensão de como é realizada a gestão exercida pelos docentes, quais dificuldades e definições dos docentes gestores sobre suas próprias ações. Estas questões cumpre respondermos na seguinte seção.

4.3 Discussão dos Resultados

Analisar e debater a Gestão Universitária, como uma Dimensão do Trabalho Docente na UFPA no período de 2009 a 2018, a partir da perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa é o objetivo central desta tese. Apoiada na pesquisa de base qualitativa como entendemos “revela-se na possibilidade de conhecer o interior da realidade social investigada, a partir da experiência vivida pelos indivíduos” (OLIVEIRA, 2017, p. 165), seu entendimento do que é gestão, como compreendem a participação democrática nos conselhos e colegiados; como entendem a cultura organizacional da UFPA, para enfim, definirem seu trabalho como docentes gestores.

Examinar estas questões, implicou em considerar as múltiplas determinações que materializam o trabalho do docente como gestor, envolvendo elementos indissociáveis como: carga de trabalho, intensificação, burocracia, aspectos emocionais e materiais, dentre outros elementos que constituem o trabalho do docente gestor. Nestes termos, trata-se de compreender o fenômeno em todos os seus aspectos, “em sua amplitude para compreender os fatores e as circunstâncias” (OLIVEIRA, 2017, p. 165) em que este trabalho é realizado. Assim, a partir da

pesquisa de campo, conceitos e categorias que trabalhamos até aqui, passamos a explicar a gestão universitária como uma dimensão do trabalho docente pelos próprios sujeitos da ação.

4.3.1 Caracterização e codificação dos sujeitos da pesquisa

A realização das entrevistas semiestruturadas envolveu 9 docentes da UFPA, sendo 8 (oito) do Campus Sede Belém e 1 (uma) do Campi do Interior, selecionados aleatoriamente buscando atender a alguns critérios como: estarem em cargo de gestão no período de 2009 a 2018, serem docentes efetivos, disponibilidade para participar da pesquisa. Para fins de manter o anonimato dos docentes entrevistados adotamos nomes fictícios.

Deste modo, os participantes se caracterizam pelos seguintes aspectos como descritos no quadro, a seguir.

Quadro 15 - Participantes da pesquisa: caracterização geral

DOCENTE	TEMPO DE UFPA	IDADE	SEXO
BERNARDO	23 anos de UFPA	Não declarou	Masculino
HEITOR	30 anos de UFPA	56 anos	Masculino
GABRIEL	21 anos de UFPA	52 anos	Masculino
JULIA	23 anos de UFPA	49 anos	Feminino
LUANA	30 anos na UFPA	não declarou	Feminino
SOFIA	11 anos de UFPA	44 anos	Feminino
LUCAS	30 anos de UFPA	54 anos	Masculino
MIGUEL	5 anos de UFPA	36 anos	Masculino
VALENTINA	12 anos de UFPA	não declarou	Feminino

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os participantes ingressaram na Universidade, via concurso público, e são docentes de dedicação exclusiva, tem idade, formação e tempo de serviço diferenciados. A seguir, a partir da análise construída na perspectiva reflexiva e interpretativa, apresentaremos a análise dos dados tomando como eixo a Gestão Universitária e as categorias analíticas gestão de pessoas, docente gestor, cultura organizacional, participação e intensificação. Esclarecemos que nos trechos das entrevistas foram excluídas as frases que eventualmente pudessem identificar os docentes, suas unidades e\ou Institutos.

4.3.2 O Docente Gestor na Universidade Federal do Pará

Na UFPA, o docente para se tornar gestor, de acordo com o Regimento, deve ser eleito por seus pares para um mandato de dois anos, podendo ser reconduzido por meio de eleição para mais dois anos de mandato. Mas existem outras formas de condução do docente à gestão, estas formas são definidas em cada Unidade e Subunidade conforme Regimento e Estatutos próprios.

Os Institutos serão dirigidos por um Diretor-Geral e por um Diretor-Adjunto, eleitos dentre os docentes efetivos que os compõem, conforme a legislação vigente, o disposto no Estatuto, neste Regimento Geral, nos respectivos Regimentos Internos e em resoluções específicas.

Cada Faculdade e Escola terá um Diretor e um Vice-Diretor e cada Programa de Pós-Graduação um Coordenador e um Vice-Coordenador, eleitos em conformidade com o Regimento Interno da Unidade correspondente e Resoluções específicas, para um mandato de dois (2) anos, podendo ser reconduzidos uma (1) vez (UFPA, 2016b, p. 32-36).

A partir disto, entendemos a gestão universitária como parte do processo de trabalho do docente, embora a conjuntura atual traga consigo um conjunto de dificuldades, que se colocam ao trabalho do Docente Gestor, especialmente com as mudanças que ocorreram nas últimas décadas no ensino superior, com a introdução de uma série de dispositivos que foram introduzidos ao conjunto do universo acadêmico.

Principalmente, pelos marcos regulatórios e pelas políticas públicas das últimas décadas, como a expansão das instituições e do número de vagas, a criação do sistema de reserva de vagas/cotas, bem como de aspectos decorrentes da incorporação das tecnologias no cotidiano universitário como, por exemplo, ambientes virtuais de ensino aprendizagem, tecnologias assistivas, dispositivos móveis: notebooks, smartphones, tablets (DEWES; BOLZAN, 2018, p. 42).

Estes instrumentos de trabalho presentes, no cotidiano da gestão universitária, aprofundam as exigências para o docente gestor, especificamente os coordenadores de Faculdades e os diretores dos Institutos, principalmente por serem estes que atuam diretamente na vida funcional dos docentes. Tais especificidades se mostram como

mais uma dificuldade na gestão realizada pelos docentes, não havendo um consenso acerca do que seria gestão universitária e gestão de pessoas. No entanto, para um dos docentes entrevistados, a gestão universitária está relacionada a algo mais estrutural como uma política pública, e a gestão de pessoas está condicionada a esta, que por conseguinte demanda para as unidades acadêmicas a ação que deve ser executada pelos gestores.

É eu acho que... primeiro eu falo do que seria **a gestão de uma política pública, que seria a educação de nível superior**, então eu coloco como centro, não sei se você me entende por isso que eu trago primeiro como centro a gestão de uma **política pública que é a política universitária**. Nós fazemos parte de uma estrutura global de um sistema de ensino superior no país, a Universidade Federal do Pará, está dentro, também faz parte dessa estrutura das instituições de ensino superior, e dentro da estrutura da universidade nós temos... uma participação também quanto numa escala menor de poder, porém uma **responsabilidade maior que é a ação direta** com os estudantes e aí no caso então a gestão da faculdade passa por esse eixo da gestão dos serviços, que seria a ação direta com os estudantes e com essa perspectiva que tu coloca para gestão de pessoas né. Em relação à gestão de pessoas eu avalio que **nós melhoramos muito em termos de relações, e, e.. Profissionais** desde que, quando eu fui vice diretor em 98 a 99, 97, 99 por aí, já tínhamos algumas pendengas, vamos chamar assim, **para se tratar de conflitos interpessoais, os conflitos interpessoais eles eram de ordem pessoal** não vejo nenhuma com o caráter político, porque as dimensões políticas elas não eram explícitas, no sentido, quando eu digo de posições... as claras, elas eram realmente de conflitos de interpessoais (BERNARDO, grifo nosso).

No que tange ao entendimento de gestão de pessoas, coaduna-se também com a ideia de que está vinculada à mediação das relações interpessoais, como apresentado por outros entrevistados, segundo os quais a gestão existiria para equilibrar as relações e o ambiente de trabalho. Estas perspectivas são evidenciadas nos excertos que seguem:

Gestão de pessoas é você conseguir rever um grupo de pessoas né, onde você dá atribuições né, a essas pessoas e espera que elas correspondam ao que você determinou, é... dentro dessa gestão também na minha visão, a gente tem que **arbitrar conflitos interpessoais**, entre pessoas, entre grupos e procurar tornar o ambiente de trabalho mais confortável e prazeroso possível pras pessoas que estão ao nosso redor. Então uma gestão de pessoas onde o teu grupo é bem alinhando com você, que você tem prazer naquele exercício da profissão, eu acho que você tem uma qualidade de gestão melhor (HEITOR, grifo nosso).

Gestão de pessoas creio que tá relacionado a você é, como é que eu posso dizer? Organizar um setor, ter ciência de como este setor trabalha e as conexões desse setor, o papel de cada um no desempenho das funções e das finalidades daquele setor né, e gerenciar da melhor maneira possível para que os processos sejam agilizados, para que esse setor não cause digamos assim, atraso no desempenho das atividades ainda mais se ele for um setor que recebe processos e encaminha né, esses processos é, e obviamente a gente tem que pensar também no bem estar das pessoas né, porque obviamente o setor que trabalha com seres humanos né, **ele está também envolvido dependendo também da questão do humor, da questão da situação pessoal de cada funcionário** né, então tudo isso a gente tem que tá atento para lidar né, e poder otimizar acho que da melhor maneira possível com que isso não atrapalhe o desenvolvimento dos setores né, que você está gerindo (JULIA, grifo nosso).

Gestão de pessoal é lidar com, gerenciar pessoas, distribuir tarefas, **lidar com conflitos** fazer questão de entrevista para no nosso caso aqui, faz entrevista para bolsista então a gente faz todo esse gerenciamento, isso que eu entendo como gestão de pessoas (MIGUEL, grifo nosso).

Neste sentido, os dados da pesquisa são corroborados por outra pesquisa como a realizada por Dewes e Bolzan (2018), afirmando que uma das atividades mais exigidas dos gestores é de mediar os conflitos, que aparecem entre os docentes e destes com os gestores. A lógica presente nesta afirmativa está ligada à ideia de ser necessário pautar suas ações na perspectiva democrática para equilibrar as tensões presentes no cotidiano de trabalho dos docentes.

A partir das manifestações dos gestores constatamos que eles identificam como sendo um dos desafios a mediação de relações interpessoais. Essa mediação configura-se como um dos papéis mais frequentes dos gestores. As suas narrativas permitem-nos evidenciar que pautam sua atuação no princípio da democracia e que entendem que a maneira como se relacionam com os seus colegas deve ser pautado nessa perspectiva (DEWES; BOLZAN, 2018, p. 44).

Para Amaral (2017, p.127-128):

A gestão democrática nos remete à democracia participativa. A descentralização, a autonomia e a participação estabelecem abertura de novas arenas públicas de decisão, que conferem à universidade sua singularidade, sua identidade própria, tendo a qualidade do ensino como ponto central de qualquer proposta para o ensino público.

A gestão democrática foi evidenciada pelos DG como uma necessidade primaz da Universidade, na qual as decisões são tomadas nos conselhos no caso das Faculdades e nos colegiados dos Institutos. Tais decisões, são debatidas e definidas coletivamente, embora não sem conflitos e disputas inerentes aos processos decisórios. Os DG tem clareza de que os conselhos e colegiados representam uma parte importante da gestão democrática, é um espaço em disputa, de construção permanente, estando em jogo os interesses e motivações que justificam a participação por motivações particulares, como vemos nos excertos que seguem.

A gente acompanha pela universidade acho que um estímulo por exemplo, da congregação do instituto tem todo um esforço de reorganização dela em relação à participação o nosso lema de **gestão 'democrática, participativa e transparente'** foi esses os lemas que nos colocamos durante a consulta, **então temos que desenvolvê-la né, tem dificuldade nada é pleno, mas, do ponto de vista dos órgãos do colegiado, da congregação do instituto** nos estimulamos os estudantes que pouco participavam, eu tenho contato mais diretamente mais de 100 professores pelo menos dos 160 né, os estudantes, todos os centros acadêmicos, os técnicos a grande maioria deles **a gente mantém informado eles sobre a pauta da congregação e estimulando a participação deles, dizendo olha tem pautas que são muito burocráticas mas é importante a participação porque uma tomada de decisão, a congregação ela é consultiva.** [...] eles são consultivos e deliberativos e ali que são tomadas as decisões principais do ponto de vista desta cultura organizacional, do funcionamento da instituição e que todos temos que participar e divulgar isso né. (GABRIEL, grifo nosso).

As decisões eram **sempre coletivas** no campus de Breves...No campus de Breves as decisões não são assim tão difíceis, essa aí é uma experiência que eu tenho e a gente consegue. (BERNARDO, grifo nosso).

A gestão democrática está pautada nos marcos legais da Universidade, onde os conselhos e colegiados são definidos como os órgãos que tem a competência de tomar as decisões que vão viabilizar a vida acadêmica e institucional. Apesar do entendimento de que os conselhos e colegiados são uma conquista para o processo de gestão democrática na Universidade, entendemos que ainda é necessário muitas lutas para que, de fato, se constitua como órgãos representativos de uma gestão democrática, visto que, a despeito dos esforços dos gestores em fazer com que a participação dos docentes seja concreta, esta não se materializa por completo.

Neste sentido, concordamos com Amaral (2017, p. 128) quando diz.

Apesar de todas as conquistas alcançadas por meio do fortalecimento e a efetivação da gestão democrática, existem muitos desafios que precisam ser superados, como, por exemplo, as práticas patrimonialistas, centralizadoras e autoritárias ainda arraigadas nos espaços de gestão pública. Essas práticas estão presentes não somente nas universidades, mas em todos os níveis de governo, responsáveis pela gestão das políticas educacionais no Brasil, resultante de uma cultura centralizadora e hierárquica que herdamos da ditadura.

A gestão democrática, nestes termos, é um espaço que deve ser construído para além das necessidades individuais, centralizadoras e paternalista que permeiam a trajetória da gestão pública no Brasil. Seus espaços devem ser efetivamente de tomada de decisão, que abranja as necessidades coletivas da comunidade acadêmica. O problema é que em meio a necessidade de aprovar projetos e outras questões de cunho burocrático, este espaço democrático vai se subsumindo aos “processos centralizados de decisão” (AMARAL, 2017, p.128), que perpassa pela própria organização da UFPA, como espaço burocratizados e centralizadores.

Tal afirmativa pode ser confirmada, também, a partir da ideia que os DG tem sobre Cultura organizacional da UFPA, esta é apresentada exatamente como descrita por Amaral (2017) “centralizadora e hierárquica,” para os docentes gestores, a Cultura Organizacional dificulta muito a materialização da gestão democrática, por apresentar um processo lento e burocratizado nas resoluções das ações necessárias para o bom desenvolvimento das Faculdades e Institutos, o que atrapalha que as decisões sejam de fato efetivadas no tempo adequado. Neste sentido, os docentes gestores entendem a Cultura Organizacional da UFPA como:

Nós não temos assim uma autonomia para decidir sobre a necessidade de financiamentos das nossa ações, mesmo no instituto, o instituto recebe uma menor base financeira, então isso provoca, no meu entendimento, uma diminuição da nossa, do nosso poder institucional, **então nós somos uma instituição verticalizada ou verticalizadora de poder, o poder está lá em cima na reitoria, o poder da decisão está lá, então nós construímos a chamada autonomia acadêmica mas, uma autonomia acadêmica relativa,** dependente, porque eu não posso se não tiver os parâmetros que, matérias, orçamentais, financeiros isso reverbera na nossas relações, então muitas das vezes as nossas relações, são relações que tem que ser muito bem medidas para não ter impacto que retroceda sobre o que eu faço, ou seja, a estrutura que a universidade oferece, ela acaba

criando relações... vamos dizer, de dependência (BERNARDO, grifo nosso).

É difícil essa pergunta, eu não sei se eu sei responder. Bem aparentemente o que eu sinto que eu tenho um pouco de dificuldade de lidar com o número enorme de setores consequentemente de pessoas, de chefias, de subordinações eu não sei se seria **necessário tanta siglas, tantas pessoas, tantas chefias para que a UFPA funcione-se isso é só um olhar empírico sobre, talvez precise, mas, acho que isso confunde o dia a dia a gestão cotidiana** (MIGUEL, grifo nosso).

Podemos identificar nas falas dos DG a dificuldade de lidar com a Cultura Organizacional da UFPA, em que pese a gestão da UFPA ser assumidamente gerencial e, por conseguinte, democrática, a burocracia está presente e até certo ponto é necessária ao serviço público, de acordo com o apontado por Weber (2018, p. 37), ao afirmar que “a burocracia planejada é, nos mencionados aspectos, comparativamente superior às restantes formas de administração, colegiada, honorífica e não profissional”.

Nestes termos, identificamos um ambiente em que coexistem os diversos modelos gestão da administração pública de acordo com Santos (2017, p. 8):

[...] não podemos afirmar que existe atualmente um modelo único. A administração pública brasileira apresenta traços da burocracia, atrelados a características patrimonialistas e a busca pelos princípios gerenciais

Como vimos anteriormente, o modelo burocrático, de acordo com Weber (2018), é necessário pois este tem a capacidade organizativa de assegurar o bom funcionamento do órgão público, na medida em que:

Os princípios de hierarquia de cargos e de diversos níveis de autoridade implicam um sistema de sobre e subordinação ferreamente organizado, onde os funcionários superiores controlam os funcionários inferiores. Este sistema permite que os governados possam apelar, mediante procedimentos pré-estabelecidos, a decisão de uma repartição inferior à sua autoridade superior. Um alto desenvolvimento do tipo burocrático leva a um organização monocrática da hierarquia de cargos (WEBER, 2018, p. 10).

De acordo com esta perspectiva, na UFPA vige também o modelo burocrático de gestão, onde se apresenta em seus aspectos mais contundentes, estabelecendo

relação verticalizada e hierarquizada com as unidades e subunidades, cria-se uma espécie de muro entre os órgãos internos que pouco se comunicam e/ou interagem, ainda que tenham a intenção objetiva de transpor os limites impostos. Estas dificuldades apresentadas se mostram como desafios a ser superados, de acordo com a assertiva de:

olha a cultura organizacional da UFPA ela chega para mim de uma maneira indireta, obviamente eu conheço bem a estrutura da administração superior a reitoria, as suas pró-reitorias onde eu tenho um relacionamento mais direto e a partir do momento abaixo da hierarquia da direção da unidade, as faculdades, então dentro do ponto de vista organizacional a relação eu acredito que é uma relação muito burocrática né, nós temos nossas atribuições cada um cumpre suas atribuições, então ela foi me apresentada de uma forma assim, muito burocrática mesmo, dentro do conhecimento dos regulamentos, da questão da legislação, sempre que eu tenho alguma dúvida alguém me diz: “procura a resolução 23 de 2018 que ta lá a resposta”, sempre que eu tenho alguma questão sempre tem uma resolução que apoia, quando a resolução não apoia a gente tenta mudar a resolução , então nós somos muito burocratas, não acho que deva ser diferente em outros locais acho que esse é o serviço público né (LUCAS)

Dessa perspectiva e partir do exposto, podemos afirmar a coexistência dos diferentes modelos de gestão existentes na UFPA, ainda que a prevalência em determinados momentos fique a cargo da gestão gerencial, com vistas a um processo de gestão eficiente e eficaz. Como afirma Santos (2017, p. 8):

Os modelos foram sendo aperfeiçoados, ou seja, não houve uma ruptura completa, mas sim a manutenção das práticas eficazes e uma renúncia dos métodos ineficientes. A administração pública brasileira busca um modelo de gestão que tenha convergência com as premissas do gerencialismo, no entanto, não há uma certeza quanto ao alcance de tal objetivo num futuro próximo.

A perspectiva da gestão gerencial é identificada nos aspectos relacionados à gestão por competência, uma vez que aparece como uma necessidade para uma gestão de pessoas, sendo a capacidade que o gestor deve ter de identificar as competências individuais e realocá-las conforme a necessidade da instituição.

Nestes termos, para os docentes gestores.

Gestão de pessoas sim seria a forma é os antigos recursos humanos, seria uma forma de melhor gerir as pessoas dentro da sua

competência profissional, tentando colocá-las naquela melhor é... que se adeque às suas funções individuais que obviamente tenha duas vias, seja bom pro local ou para instituição e também pra pessoa né (LUCAS, grifo nosso).

Como podemos verificar nas falas dos entrevistados, o discurso é assumidamente consonante com o modelo de gestão que preza pelas competências individuais dos pares, com vistas à “consecução de objetivos” dos quais seus cargos e funções lhes exigem. Neste sentido, a gestão gerencialista é confirmada pela necessidade de controle da qualidade dos serviços prestados pelos docentes, que deve ser eficiente, eficaz e comprometido com as necessidades institucionais. Estas perspectivas estão em perfeita sintonia com as determinações do projeto do sistema do capital para a educação, que, a partir da reforma do Estado, estabeleceu.

A reforma do Estado e a busca de sua “modernização”, gerou novos modelos de gestão, cujo norte políticoideológico objetivava introjetar na esfera pública as noções de eficiência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica capitalista. Onde o capitalismo que planeja o planejamento educacional da Universidade (AMARAL, 2017, p. 132).

Para Mészáros (2005, p. 8), “O impacto da lógica incorrigível do capital sobre a educação tem sido grande ao longo do desenvolvimento do sistema”, pela própria necessidade de controle dos trabalhadores da educação, que serviram e ainda servem ao propósito de fornecer profissionais qualificados para o próprio desenvolvimento do sistema do capital.

A educação institucionalizada, especialmente nos últimos cento e cinquenta anos, serviu – no seu todo – o propósito de não só fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à maquinaria produtiva em expansão do sistema capitalista mas também o de gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes, como se não pudesse haver nenhum tipo de alternativa à gestão da sociedade ou na forma “internacionalizada” (i.e. aceite pelos indivíduos “educados” devidamente) ou num ambiente de dominação estrutural hierárquica e de subordinação reforçada implacavelmente. A própria História tinha que ser totalmente adulterada, e de facto frequentemente falsificada de modo grosseiro, para este propósito (MÉSZÁROS, 2005, p. 9).

A necessidade de controle dos trabalhadores docentes, a partir destas premissas é “sine qua non” para o sistema do capital, já que deles depende a

formação dos recursos humanos capazes de impactar na produção da mais-valia³¹. Para a Universidade manter os docentes produtivos, desenvolvendo suas potencialidades e competências é necessário esta forma de gestão gerencial, que não representa só um desejo aleatório a se alcançar, pois faz parte de uma estratégia de subsunção do trabalhador ao capital, almejando sempre mais incorporar valor ao trabalho, ainda que este em primeira instância possa parecer improdutivo para o intenso processo de extração da mais-valia.

Nesta perspectiva, a gestão como parte da engrenagem que move o sistema do capital, também é incorporado ao trabalho docente e torna-se parte indispensável como algo imprescindível. O que os DG entendem sobre este trabalho, especialmente no que tange ao volume de atividades que lhes são impostos e que segundo eles vem com o cargo, mesmo não tendo recebido qualquer formação para este fim. Vejamos algumas das atividades executadas pelos docentes gestores e suas opiniões sobre isso:

[...] e a gestão é isso, acho que é um esforço a gente tem tentado fazer um trabalho que seja um esforço coletivo não seja um esforço individual meu ou do José (nome fictício) né, um esforço coletivo a gente envolve o máximo as pessoas nas ações que nós realizamos pra que a gente realmente consiga ter, tanto pra que isso não se torne uma carga excessiva de trabalho **mesmo com todo esse esforço coletivo é uma carga excessiva você tem que ter muita dedicação a isso né** (GABRIEL, grifo nosso).

[...] **eu tento controlar o meu horário pra fazer aquilo que é devido, só que tem dia que não dá**, tem dia que você tem ficar muito tempo para resolver os problemas e ainda não consegui (MIGUEL, grifo nosso).

O profissional vira um tarefeiro e da conta de todas as... que dê conta de todas as, as tarefas que não são nem dele, diretora... a minha vida

³¹ A mais-valia é o “que o capital adiantado C gerou no processo de produção, ou, em outras palavras, a valorização do capital adiantado C, apresenta-se, de início, como excedente do valor do produto sobre a soma de valor de seus elementos de produção. O capital C decompõe-se em duas partes: uma quantia de dinheiro c, gasta em meios de produção, e uma quantia de v, gasta em força de trabalho; e representa a parte de valor transformada em capital constante, e v a parte transformada em capital variável. Originalmente, portanto, $C=c+v$, de modo que, se o capital adiantado é de £500, temos por exemplo, £500=£410 (capital constante) +£90 (capital variável). Ao final do processo de produção, resulta uma mercadoria cujo valor é $= (c+v) +m$, onde m representa o mais-valor, por exemplo, (£410 const.+ £90 var.) + £90 mais-val. O capital original C transformou-se em C', de £500 ele passou a £590. A diferença entre os dois é = m, um mais - valor de 90. Como o valor dos elementos de produção é igual ao valor do capital adiantado, é uma mera tautologia dizer que o excedente do valor do produto sobre o valor de seus elementos de produção é igual à valorização do capital adiantado ou ao mais-valor produzido. (MARX, 2017, p. 289)

de diretora 40 hora pra direcionar a faculdade seus projetos, a sua parte acadêmica, etc, etc, etc, mas assim além de diretora eu era coordenadora de estágio, eu era professora de sala, eu era orientadora de... eu tinha atividades acadêmicas fora eu tinha que participar, representar os docentes e eu tinha que dá conta de, de, de projeto, tinha que dá conta do estágio quanto supervisora, além de supervisora sala de aula então assim aprender a lidar com isso foi... **não ia ter nem ensinamento pra isso e quem ia me ensinar a dar conta com isso** (VALENTINA, grifo nosso).

Como podemos verificar nos relatos dos DG da UFPA Sede e da DG Interior, a gestão de Institutos e Faculdades abrange uma extensa lista de atividades que estes desenvolvem em seu cotidiano de trabalho, permeado por inúmeras tomadas de decisão, que vão desde o controle das atividades dos docentes, como a verificação das atividades relacionadas ao trabalho manual de manutenção predial.

A gente faz aqui gestão de pessoas né, a gente faz atividades acadêmicas, faz a parte da infraestrutura, por exemplo, pintura, ar condicionado essa coisas todas, a gente faz tudo né, a gente ainda dá aula como eu digo sempre: “a gente bate o escanteio e corre pra área pra cabecear”, **então se você for perguntar eu nem sei por que é tanta coisa, a gente vai fazendo entendeu?** (HEITOR, grifo nosso).

Este conjunto das atividades desenvolvidas pelos DG, portanto, demonstram uma sobrecarga de trabalho que vai para além das atividades de gestão acadêmica das quais estes docentes, em tese estariam preparados para executar, mas que no entanto, se sobrepõem e aparecem como mais trabalho que estes devem dar conta todos os dias.

Nestes termos, a intensificação no trabalho dos DG é notória, o que pode levar a um processo lento e gradual de estresse no trabalho, além de adoecimento relacionado ao cansaço físico e mental que estão sujeitos, como aponta Dal Rosso (2008, p.30) “o trabalho ocupa a pessoa como um todo. Todos os aspectos de sua personalidade são envolvidos até certa medida no ato de trabalhar”. Os Docentes Gestores apontam para esta dimensão do trabalho, na medida em que perdem a noção de tempo e espaço de trabalho, a partir da necessidade de expandir o tempo necessário para execução das atividades e de levar trabalho para casa. Como podemos verificar nos excertos que se seguem.

O problema foi quando eles mudaram o SISPLAD que antes a gente poderia colocar essa informação, não pode mais, só coloca as 40

horas, mas, no meu caso mesmo como professor antes de ser diretor além das 20 horas no projeto de pesquisa, do projeto de extensão, das salas de aula a gente sempre extrapola né, dessas 40 horas pelo menos 10, 15, 20 horas acima, eu como diretor então que são as 40 horas, mas a disciplina, mais o projeto de pesquisa pior que nem posso colocar a carga horária porque eles não permitem mais né, mas eu tenho atuação tanto da pesquisa com da extensa, orientação de pós-graduação entendeu? tudo isso aí a gente extrapola muito acima da nossa carga horária efetiva né (GABRIEL).

Sim, aí em casa por dia, olha se eu for contabilizar acho que umas 5, 6 horas de trabalho em casa. Desgastante não, mas intensivo sim, que a mente não desliga (SOFIA).

Já tô há dois anos aqui, eu já me sinto um pouco mais confortável de levar menos trabalho (isso) menos, mas, ainda levo (risos). Sim com certeza, já foi pior (risos) porque eu já trabalhei muito no final de semana inclusive né, até pra dar conta de todas as outras questões aí, mas, eu tenho me policiado to reduzindo um pouquinho sabe já me proíbo de trabalhar no final de semana né, então mesmo que eu que tem coisas pra fazer, mas, sábado e domingo eu tenho que no mínimo dá atenção pra minha família e pra mim também né, o que não é suficiente né, mas (JÚLIA).

Para a docente gestora do Campus de Breves, esta condição de intensificação do trabalho também é verdadeira, e se materializa, por meio das atividades, que realizam por vezes em uma carga horária que chega a 112 horas, de acordo com o relato de Valentina.

Mas assim, eu tive que aprender nesse sentido porque teve um tempo que eu ainda era a própria técnica administrativa, então eu fazia coisas de fechar a sala, cuidar da sala, imprimir ofício tinha que digitar tinha que... então o mundo pós-moderno que te dá cada vez mais ele vai te empurrando pra uma série de coisas que tu tem que fazer então tu vai olhar, eu fui olhar no meu Pit uma vez tinha 112 horas... 112 horas, computado só ia 40, mas, ela ia depois eles perceberam que se a gente poderia responder na justiça... eles poderiam, eles poderiam responder na justiça eles recebiam o Pit com 112 horas, com 80 horas, 90 horas, mas, eles só botavam no sistema 40, se tiraram da confusão, isso é justo viver num mundo desse? Então são muitas horas não pagas que você trabalha numa vida de gestão na UFPA (VALENTINA).

A intensificação do trabalho de gestor reverbera no trabalho que executam, materializado no cansaço físico e, principalmente mental pois até em seus momentos de descanso, nos quais, aparentemente não estão trabalhando, notamos por meio de

suas afirmativas que suas mentes continuam ligadas, elas “nunca desligam” o que demonstra um profundo processo de subsunção ao trabalho.

Assim sendo, a intensificação do trabalho é entendida como:

Chamamos de intensificação os processos de quaisquer naturezas que resultam em um maior dispêndio das capacidades físicas, cognitivas e emotivas do trabalhador com o objetivo de elevar a quantitativamente ou melhorar qualitativamente os resultados. Em síntese, mais trabalho (DAL ROSSO, 2008, p. 23).

O trabalho de gestor subsume as forças dos docentes, em todos os seus aspectos, haja vista a necessidade de executar as atividades de forma imediata, com eficiência e eficácia da maneira como a instituição espera deles. Tal condicionante demonstra a total e perfeita subsunção do trabalhador ao capital, como aponta Tumolo (2003, p. 163):

A exploração capitalista – o trabalhador que leva sua pele para o curtume – pressupõe, portanto, a produção da vida integral do trabalhador na sociedade do capital, quer dizer, a formação do cidadão. Dilui-se, assim, a linha divisória entre “espaço e tempo de trabalho” e “espaço e tempo fora do trabalho”, já que eles se determinam mutuamente e só podem ser espaço e tempo constituídos historicamente na lógica do capital. Estes dois “espaços” se encerram, ou melhor, são expressão fenomênica de um único “espaço”, o locus do capital. Não obstante, tudo isso foi resultado de um processo de construção histórica, o processo de consolidação do capital expresso pela subsunção real do trabalho ao capital.

O DG assume de forma integral o trabalho com as exigências, que sempre são muitas e urgentes e que demandam tempo para a aprendizagem, que nem sempre dispõem, especialmente os docentes que assumem a gestão pela primeira vez. Para estes gestores, a UFPA não concede nenhum tipo de treinamento ou orientação que possam lhes trazer subsídios para executarem a gestão da forma como lhes exigem. No entanto, alguns reconhecem que a UFPA disponibiliza cursos/treinamentos sobre gestão por meio da Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT) da UFPA, mas que não é específico para eles, o que os desobriga de realizarem, então, por falta de tempo, preferem enviar um servidor técnico da Divisão de Gestão de Pessoas (DGP).

Estas questões, de fato, se transformam em um problema principal para a gestão. Como veremos nos excertos que seguem:

Não, não tem né? Eu digo assim, eu encontrei um certo conforto em função do meu conhecimento sobre planejamento né, e fui me apropriar da resolução, eu me apropriei da resolução. não, a universidade não prepara, isso são em função dos meus estudos (BERNARDO).

Não, então a Pró-reitoria ela tem orientações e têm normalmente treinamentos, normalmente quem acompanha mais diretamente é a coordenadora da DGP da nossa divisão ela que participa, mas, alguns eventos eu também vou o Francisco (nome fictício) também acompanha, por exemplo, do processo de gestão de pessoas (GABRIEL).

Bem, quando a gente entra aqui pra gestar acho que ninguém é preparado pra isso, isso é inclusive o que eu acredito uma das maiores falhas da gestão da universidade, eu realmente não tinha nenhum tipo de curso e formação e nem fui obrigado, a única questão, a única obrigatoriedade para ser diretor daqui é ter um título de doutor ou ser professor titular ou associado, alguma coisa do gênero se não tiver doutorado, mas, tendo um dourado qualquer um pode fazer, ou seja, não há uma exigência que ele tenha feito algum tipo de gestão de pessoal, então eu já tinha exercido essa gestão no serviço público dessa maneira também, mas, mesmo nesses locais eu não tive nenhuma formação, aqui na universidade depois de eleito sim, eu comecei a participar dos cursos que o CAPACIT oferece gestão de pessoal, gestão administrativa, gerenciamento de projetos (LUCAS).

A partir de tal perspectiva, observamos que na concepção dos DGS existe a necessidade de formação para o docente, que deseja se tornar gestor, no entanto, a falta de tal formação não o inviabiliza de assumir a gestão. A ideia da formação para a gestão está mais direcionada com a metodologia de serviço burocrático do que propriamente com o desenvolvimento das relações humanas, visto que, embora as relações interpessoais sejam um dos aspectos da gestão, tomando o tempo dos gestores, no que concerne a resolução dos conflitos entre os pares, para eles, o interesse maior é centrar força no planejamento das ações administrativas das Faculdades e do Institutos, daí o interesse maior em realizar os treinamentos que a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) oferece, em detrimento dos que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) possam oferecer sobre gestão de pessoas.

Deste entendimento, resulta que o trabalho de gestor demanda responsabilidades que a UFPA, como Instituição de educação superior, não tem

reconhecido devidamente, bem como demandado atenção à formação daqueles que são os sujeitos importantes para a execução das diretrizes da Instituição e por esta razão, este trabalho de docente gestor universitário se mostra como uma experiência cansativa, desgastante, intensificada que demanda mais dispêndio de energias que o necessário.

As responsabilidades cotidianas dos docentes que estão na dimensão acadêmica do trabalho docente são inúmeras e, por vezes, também intensificada. No entanto, os docentes ao assumirem cargos de gestão, sujeitam-se a exigências que o cargo requer, já demandam um grau de estresse muito elevado, por exigir um afastamento das atividades concernentes à docência, mas que é impossível seguir essa determinação. Eles por muitas vezes, se obrigam a efetuar trabalhos como docentes para não se afastarem do que consideram trabalho primordial e principal na Universidade, que é a docência. Para eles,

O trabalho docente ele é um grande laurel da vida, o docente é uma figura espetacular pra sociedade porque ele pode ser aquele que vai provocar no outro o descobrimento das grandes potencialidades, então eu vejo que o trabalho docente eu sempre vou ver como uma grande oportunidade que a sociedade nos deu aqui em termos de universidade, de transformar as nossa relações do saber ainda desorganizado, do saber desarticulado até a saída de um saber mais sistematizado né, então o trabalho docente ele goza de uma grande responsabilidade para que o usufruto dessa responsabilidade (BERNARDO).

Olha meu trabalho tem uma definição de uma palavra que é vital, importante pra nossa... vida de um país, de uma nação porque tudo depende da gente né, quantas pessoas a gente não forma? Você muda a vida das pessoas. Quantos alunos que eu formei hoje tem um emprego por causa dos cursos que nós estamos aqui dentro, eu mesmo fui formado pela universidade e estou aqui por causa da Universidade, porque os professores me ensinaram, eu aprendi, desenvolvi e to aqui, você é a mesma coisa entendeu? Então nossa função é uma função vital para humanidade, ou seja, ela é vital porque sem isso você não se sustenta você não tem trabalho, então é vital (HEITOR).

Me defino uma pessoas profissionalmente realizada, não me sinto frustrada em setor algum entendeu? Porque eu estou fazendo o que eu quis o que eu me programei pra fazer desde quando eu ingressei na universidade em dado momento, eu acho que no meio do meu curso eu pensei assim “é isso que eu quero”, eu quero ser professora da UFPA e quero trabalhar com pós-graduação, quero orientar, quero ter um laboratório e tudo mais, a questão administrativa já veio um tempo depois quando eu já como professora da UFPA por várias vezes as pessoas vinham querendo que eu participasse disso né, mas,

naquele momento estava mais focada em ser docente, ser orientadora, ser pesquisadora (JÚLIA).

Olha eu sou muito feliz de fazer parte do elenco da UFPA, é... tive a oportunidade de ir para outras universidades, mas, aqui que eu escolhi pra ficar, porque eu gosto daqui, me sinto bem aqui, então eu tenho orgulho de fazer parte desse time seja como docente (MIGUEL).

Para os DG a docência é sua principal função e objetivo na Universidade; ser docente é a razão de ser de sua atividade profissional, a gestão aparece como a consequência do trabalho que realizam como docentes, em muitos momentos prazeroso, mas que carrega consigo um processo de isolamento, um sentimento de impotência frente á cultura organizacional ainda carregada de desafios, além de um processo de intensificação pela exigência da qualidade, eficiência e eficácia pautada no resultado, em perfeita consonância com a gestão gerencial que deseja alcançar.

Então é muita responsabilidade, faz gestão de tudo até da terceirizada né, que não é uma responsabilidade tão nossa quanto são os outros sujeitos, mas, é gestão também né, e se não está sendo bem feita você tem que saber com quem que você vai chamar, com quem que você vai falar, então é isso eu não vejo com uma dor, eu não sei se tu fizesse essa entrevista quase perto de sair se eu ia te dizer a mesma coisa né? Mas, com um ano e meio eu não vejo como fardo não, eu acho que eu avalio que quem achou que eu devia vim pra cá né, quem me colocou aqui, os técnicos, os estudantes, foi chapa única mas, a gente faz a eleição é... teve uma visão, foi mais visionário do que eu que vim com muito medo achando que não dá conta., ah logo no início foi uns atropelos de, mas, a gente tem muita gente pra ajudar, eu tive muita gente pra me ajuda (LUANA).

Que bom também, bom pra dividir a carga de estresse, dividir a experiência que a gente conquista também estando nessa função é algo que todos deveriam passar e é isso (MIGUEL).

E a minha direção foi uma experiência maravilhosa saí até com o nome de um turma lá. Eu repetiria com tranquilidade, tranquilamente sem... apesar da conjuntura ser outra, os pares serem outros, outros são novos, mas, repetiria, mas também não sei se, se seria o momento, nesse momento talvez não mas, eu não teria problema de voltar a uma gestão não. Gostei apesar de ter feito, ter sido feito o que não era pra eu ter feito sozinha, apesar de ter sido muito sobrecarregada, apesar de ter adoecido com isso que eu saí adoecida da gestão mas, eu gostava da possibilidade de eu poder não deixar morrer algo que eu acreditava era isso (VALENTINA).

A gestão como dimensão do trabalho docente é encarada com muita seriedade, ainda que, em muitos momentos, este trabalho pareça ser isolado e até desqualificado, improdutivo por ser definido como “trabalho docente administrativo”

Para Santos *et al.* (2018, p. 5):

A gestão pode ser desprivilegiada, pelo fato de que a estrutura universitária pode legitimar uma hierarquia afuniladora, sem a participação efetiva de todos, visto que, para alguns professores, as funções às quais eles acedem são de caráter administrativo e burocrático e não propriamente de tomada de decisões sobre o funcionamento da universidade. Em contrapartida, [...] os cargos de gestão que permitem um maior contato com os estudantes e a visão ampla e o conhecimento de setores e funcionários da instituição são apontados como os aspectos mais positivos da gestão.

As dificuldades e problemas que envolvem a gestão universitária são muitos e constantes, mas também traz consigo desafios que levam os docentes a assumirem e enfrentarem no cotidiano de seu trabalho, uma questão principal da motivação para que o docente assuma a gestão está fincada no desafio de construir relações democráticas, no ambiente de trabalho, bem como atentam para a importância de “ter um alinhamento entre os valores institucionais e os valores dos professores que nela trabalham” (SANTOS *et al.*, 2018, p. 6).

Estes objetivos fundamentam o trabalho dos DG, tendo em vista que a gestão está ao lado das três dimensões da carreira docente no ensino superior que é o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Identificamos, que o modelo de gestão de pessoas implementado nas Universidades Federais, e na UFPA em particular, é gerencial e tem início ainda nos anos de 1990, advinda da Reforma do Estado implementada no governo de FHC.

Esta reforma preconizava a urgente necessidade de adequação dessas Universidades aos modelos de gestão orientados pelos organismos internacionais que faria com que os servidores públicos em geral, ficassem mais produtivos e se responsabilizem pela eficiência, eficácia no seu trabalho de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) elaborado pela instituição.

A gestão, neste prisma, se confirma como uma dimensão do trabalho docente, com inúmeros desafios e perspectivas, fazendo com que o docente que assuma a gestão se sinta desafiado a aprender a ser um docente gestor, no sentido de entender a gestão universitária reconhecendo suas dinâmicas administrativas e as esferas de

funcionamento/manutenção da Universidade como um universo em movimento.

5 CONCLUSÃO

A gestão universitária gerencial, iniciada ainda nos anos de 1990, advinda da reforma do Estado de FHC, preconizava a urgente necessidade de adequação das Universidades públicas aos modelos de gestão orientados pelos organismos internacionais, que fariam com que os funcionários públicos, em geral, se tornassem mais produtivos, eficientes e responsáveis com a instituição onde trabalham. O modelo de gestão executado vinha direto das empresas privadas, mostradas como modelos de competência, eficiência, eficácia e produtividade.

A gestão gerencial é implementada nos órgãos federais e nas Universidades e vai organizar a gestão universitária com vistas ao alcance de resultados previamente determinados. Este modelo é arregimentado na marca da produtividade, como escopo para a excelência nas Universidades públicas, a consequência imediata é a valorização da eficiência e eficácia como metas a ser alcançadas. Esta perspectiva foi forjada na racionalização da educação, enquanto mercadoria e está inscrita na lógica das determinações emanadas pelos organismos internacionais para o Brasil, que só reforçam a perspectiva da necessidade de ensinar o básico, e formar prioritariamente para o mercado de trabalho. Portanto, o mercado determina e é determinado.

O estudo demonstra que o governo investe e incentiva a expansão do ensino superior, em seu caráter mercantil (FIES, ProUni), principalmente por intermédio de renúncia fiscal a instituições privadas, com utilização de recursos oriundos do fundo público, bem como pelo desvio da financeirização da esfera produtiva para a financeira. O REUNI, embora não se caracterize como um programa de caráter mercantil, entra na esteira da excelência e da expansão das Universidades públicas.

O projeto de Reestruturação das Universidades Públicas (REUNI), instituído pelo Decreto presidencial 6.096 de 25 de abril de 2007, configurado em um programa implementado no governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2002-2010), tinha a proposta de expandir as Universidades públicas no intuito de “democratizar” o acesso da classe trabalhadora aos cursos superiores. Com a justificativa de “excelência” e de “expansão” das Universidades que se viu o governo implantar o REUNI, programa que para todos os efeitos seria para erradicar de uma vez por todas a eterna falta de vagas nas Universidades públicas, além de ter um apelo extremamente “social” ao abrir vagas para estudantes pobres nas universidades privadas.

Estas estratégias de condução do ensino superior foram forjadas na racionalização da educação enquanto mercadoria e está inscrita na lógica das determinações emanadas pelos organismos internacionais para o Brasil, que só reforçam a perspectiva da necessidade de ensinar o básico e formar, prioritariamente, para o mercado de trabalho.

O sistema do capital, em seu processo de expansão sóciometabólico transpôs todo e qualquer obstáculo, que se interponha a ele, graças à sua incontornabilidade de continuar avançando, como um sistema global. Esta premissa assegura ao capital, total e irrestrita definição de extrator do trabalho excedente em toda a história, visto que isso faz parte da própria natureza do capital.

A gestão universitária inserida nesta lógica se torna instrumento e sujeito da ação do sistema do capital, nos contextos de metamorfose do mundo do trabalho. A gestão gerencial representa exatamente este contexto, em que os trabalhadores docentes são envolvidos neste processo, para que se tornem parceiros comprometidos com a gestão da qualidade e da excelência.

Estas ideias determinam a nova configuração do trabalho, no qual o que está em jogo é a lógica de controle do elemento subjetivo no processo de produção capitalista. Isto significa a imprescindível captura do elemento subjetivo da classe trabalhadora, para que o capital possa consolidar as formas específicas de exploração da mais-valia.

As incertezas, em seu futuro, levam os docentes a uma luta por uma carreira consolidada e com direitos. Mas a carreira docente sofreu e sofre injunções dos diversos governos desde a criação do PUCRCE pela Lei 7.596, de 10 de abril de 1987. A partir de então, este Plano passa por muitas modificações com a introdução das gratificações, que se tornam “penduricalhos” para camuflar os baixos salários do magistério superior.

A UFPA tem uma trajetória marcada por desafios de se impor nesta região e proporcionar uma educação pública de boa qualidade para os amazônidas. A história desta Universidade começa no final dos anos 1950, com a organização de Faculdades privadas que existiam em Belém no período. Desta iniciativa, nasce a Universidade Federal do Pará, que tem como marco principal, na atualidade, ser uma Universidade multicampi, multicultural e inserida na comunidade amazônica de forma a intervir nas expressões da questão social, por meio da formação dos sujeitos, que farão a intervenção nesta realidade social.

A gestão universitária na UFPA encontra-se organizada desde 2001 por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O primeiro Plano foi construído para gerenciar a Universidade no período de 2001 a 2010 sob a gestão do Reitor Alex Fiúza de Melo. Como enfatizamos anteriormente, já existiam na Universidade os modelos de gestão Patrimonialista e Burocrático, vigiram a gestão até a construção do primeiro PDI da UFPA e ainda coexistem, especialmente o modelo burocrático. Este primeiro PDI introduz a ideia de gestão pautada nos princípios da gestão gerencial, em que havia a necessidade de elevar o nível de qualidade, eficiência e eficácia da Universidade frente à sociedade.

Os planos seguintes 2011/2015, 20016/2025 assumem a gestão gerencial já iniciada no plano anterior e o aprimora, a partir da introdução do planejamento baseado no método *Balanced Scorecard* (BSB) representando um método inovador em planejamento e visava a interrelação entre os aspectos financeiro, humano e tecnológico. A lógica, que permeia a formulação desses planos, é a necessidade de ter uma Universidade cada vez mais produtiva, o que nos leva a entender que está em perfeita consonância com a necessidade de responder ao capital, em suas necessidades, fincada na exigência de formar recursos humanos para o mercado de trabalho cada vez mais multifacetado.

A pesquisa teve como intenção principal compreender e analisar qual era o entendimento dos docentes sobre gestão universitária e a própria gestão desenvolvida por eles. Na perspectiva de perceber o que os docentes gestores sabem sobre gestão na UFPA, ficou claro que não há uma compreensão geral do que seja gestão, ainda que cada gestor tenha a seu modo algum conceito sobre a questão, o que mais sobressaiu foi o pressuposto de que a gestão de um modo geral está pautada na forma de gerir recursos humanos, ou seja, na capacidade de gerenciar os conflitos interpessoais.

A pesquisa apontou ser necessário que a UFPA construa uma gestão, levando em consideração as necessidades do docentes gestores. A materialidade da gestão deve estar baseada em princípios democráticos, envolvendo o conjunto dos sujeitos no que concerne especialmente às condições de trabalho, atenção à saúde e motivação no trabalho. Os dados desta pesquisa são corroborados por outras pesquisas já realizadas sobre a gestão, como dimensão do trabalho docente, e que trazem a confirmação de que os docentes gestores entendem este trabalho como de

suma importância para o desenvolvimento e construção de uma Universidade democrática, com a participação de todos.

O Estudo chegou à conclusão de que coexistem na UFPA diferentes modelos de gestão. O modelo burocrático tradicional, existente desde a criação da UFPA, mesmo enfatizado pelos docentes gestores com principal empecilho para a efetivação e resolução das atividades administrativas, ainda se mostra necessário em alguns aspectos para o desenvolvimento da administração universitária.

O modelo gerencial, que se pretende democrático, esbarra na completa incapacidade de atrair os docentes, para a construção de pautas mais coletivas para os Conselhos e Colegiados. Embora seja uma luta constante para que a participação e a construção de Colegiados e Conselhos democráticos possa se tornar realidade.

A materialização desta condição para os docentes gestores, no entanto, só é possível a partir de algumas considerações, a seguir:

1. Que a Universidade, em seu processo de efetivação da gestão gerencial, possa levar em consideração os sujeitos, que executam esta ação, especialmente, no que concerne às exigências, em torno da eficiência e eficácia exacerbadas, que levam ao processo de intensificação e estresse no trabalho:
2. Que a Universidade possa realmente capacitar os gestores para a dimensão do trabalho de gestão administrativa e de pessoas, dando condições objetivas para que os docentes, ao assumirem esta função, possam desenvolvê-la com mais segurança:
3. Que os docentes gestores possam ter seu tempo de trabalho contado de acordo com o tempo que desenvolvem, incluindo aí as horas não computadas e extrapoladas de trabalho: Aulas, orientações, projetos de pesquisa e extensão, dentre outras atividades que vão para além do trabalho como gestores:
4. Que os docentes gestores possam realmente confirmar a perspectiva de gestão democrática a que assumem, sensibilizando seus pares para a importância de participação efetiva e não só simbólica, nas reuniões de Conselhos e Colegiados.

Nestes termos, a pesquisa revelou que a gestão, como dimensão do trabalho docente, é bem mais complexa do que se imaginou no início, as motivações e

questões postas para serem respondidas nos levaram a uma profunda reflexão do que seja gestão, para os próprios docentes gestores.

Chegamos ao final da pesquisa com a certeza de que a gestão, como dimensão do trabalho docente, também é constructo do cotidiano do trabalho do docente. O entendimento dos gestores sobre gestão universitária, especialmente sobre gestão de pessoas ainda precisa ser melhor apreendido pelos docentes e isso exige comprometimento da UFPA com a formação dos gestores e dos próprios docentes, não acontecendo de fato. Enfatizamos que não defendemos o modelo de gestão gerencial e sim que a Universidade possa construir coletivamente formas de gestão democráticas, com a participação de todos.

A UFPA disponibiliza, por meio do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CETIC), cursos de formação que nem sempre são direcionados para os gestores, implicando no total desinteresse dos próprios para realizar tais cursos, embora insistam na importância de fazê-los. A pesquisa demonstrou que estes docentes não se sentem confortáveis, em responder sobre o que entendem por gestão de pessoas até pela insegurança e, por certos momentos, demonstram desconhecimento da questão.

Esta gestão que deve ser aprendida e apreendida pelos docentes todos os dias, não é uma tarefa das mais fáceis, como disse uma das docentes gestoras entrevistada “não era pra eu ter feito sozinha, apesar de ter sido muito sobrecarregada, apesar de ter adoecido com isso” (VALENTINA), apesar de tudo isso a gestão é um trabalho no qual a docente sentiu também prazer em tê-lo realizado.

Nestes termos, entendemos que a gestão universitária está fincada nos pressupostos do sistema do capital, que exige dos docentes diferentes competências em um universo multifacetado de atividades, que podem levar a um processo de adoecimento e intensificação no trabalho, sem precedentes.

O estudo revelou dois lados da mesma condição:

1. A experiência na gestão possibilita que os docentes possam enxergar a Universidade, em toda a sua dimensão administrativa e de pessoal, a partir do qual, vão dimensionar as ações nos Institutos e Faculdades, Núcleos, Escola de aplicação, Hospitais, além de intervir na vida profissional dos docentes sobre suas responsabilidades e, por muitas vezes, intervir também nos conflitos inerentes às relações humanas.

2. A compreensão de que estes gestores não conseguem se desligar da docência, mesmo que isto represente sobrecarga e intensificação no trabalho, o que significa mais trabalho, para poderem continuar como docentes especialmente da Pós-graduação, onde lhes é exigido produtividade exacerbadas

Esta pesquisa se propôs a responder como se configura a gestão universitária, enquanto uma dimensão do trabalho docente na UFPA, no período de 2009 a 2018. Temos o entendimento de que é necessário e imprescindível que existam mais investigações sobre a gestão universitária, com a participação efetiva dos docentes que, de fato, assumem a gestão.

Indicamos a necessidade de que se materialize o ideal de gestão democrática na Universidade, repetimos que não defendemos o modelo de gestão gerencial e reforçamos a necessidade de fortalecimentos das decisões, que são tomadas nos Colegiados, defendemos ainda que as decisões possam ser executadas com um maior número de sujeitos envolvidos, com vistas a efetivar e desenvolver com equilíbrio e rapidez às decisões tomadas coletivamente. Defendemos também que os docentes gestores assumam o real protagonismo de seu trabalho, com vista ao que eles entendem de que a gestão deve ser executada, de maneira que lhes possibilitem verdadeiramente efetivar a gestão democrática na Universidade.

Pelos resultados apresentados é possível afirmar que a gestão, como dimensão do trabalho docente, se materializa na compreensão do contexto universitário, em todo seus desdobramentos, tendo a perspectiva de conhecer o funcionamento da Universidade, sua cultura organizacional, conhecer pessoas e processos e integrar-se nas decisão da instituição, garantir uma participação mais democrática envolvendo todos os docentes nesse processo, bem como os estudantes e técnicos.

Ainda que este percurso tenha, em muitos aspectos, esbarrado nos modelos de gestão diferenciados, que em muitos pontos se complementam. O estudo apontou uma reconfiguração pautado no modelo de gestão gerencial neoliberal, imposto à educação na atualidade, o qual inflige ao docente gestor uma série de exigências, que intensificam e precarizam seu trabalho. O estudo realizado mostra que a gestão de pessoas nas Universidades Federais vem imputando uma agressiva mudança ao trabalho docente. Deste modo buscamos, por meio de análise, compreender e analisar as categorias gestão universitária, gestão gerencial e intensificação do trabalho.

Enfim, procuramos com o espírito investigativo entender o que seria gestão universitária, a partir das perspectivas dos próprios sujeitos da ação, chegamos ao final desta tese com a certeza de que serão necessários outros estudos para entender esta dimensão tão complexa e importante do trabalho docente, chegamos no ponto que nos leva a novas outras questões como aquela que ficou subentendida que se funda na própria motivação dos docentes que assumem a gestão.

No momento é importante entender é que para os docentes gestores, a gestão embora signifique um momento de sacrifício em certos termos, também representa um momento de superação pessoal e profissional. Especialmente pela convicção que têm de que fazem parte de algo maior, como docentes e gestores compõem um universo que os possibilita superar as suas próprias dificuldades em vista de construir uma Universidade mais democrática e plural.

6.REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Black de. Desenvolvimentismo nos Governos Vargas e JK. *In: Congresso Brasileiro de História Econômica*, 11., 2015, Vitória/ES. **Anais [...]**.Vitória, 2015. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/arquivos/2015>. Acesso em: 5 fev. 2020.

ALVES, Giovanni. A natureza contraditória do Estado capitalista na era na financeirização. **Estudos de Sociologia**, v. 4, n. 6, 1999.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva**: ensaios de sociologia do trabalho. 2ª Ed. Londrina: Praxis; Bauru: canal 6, 2007.

ALVES, Giovanni. Dimensões da reestruturação produtiva do capital. **O público e o privado**. nº.11, p. 9-20, jan/jun. 2008. Disponível em: <http://www.seer.uece.br/>. Acesso em: 01 jul. 2018.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ALVES, Giovanni. Prefácio: O adoecimento do trabalho como falha metabólica do capital. *In: NAVARRO, Vera Lúcia; SOUZA, Edvânia Ângela de (Org.). O Averso do Trabalho III: saúde do trabalhador e questões contemporâneas*. 1ª ed. São Paulo: Outras Expressões, 2013. p. 13-17.

AMARAL, Genilda Teixeira Pereira. **A Gestão Superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

AMMANN, Safira. **Ideologia do Desenvolvimento de Comunidade no Brasil**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2003

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 15ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ANTUNES, Ricardo. A corrosão do trabalho e a precarização estrutural. *In: NAVARRO, Vera Lúcia; SOUZA, Edvânia Ângela de (Org.). O Averso do Trabalho III: saúde do trabalhador e questões contemporâneas*. 1ª. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2013. p: 13-17.

ANTUNES, Ricardo; PINTO, Geraldo Augusto. **A fábrica da educação**: da especialização Taylorista à flexibilização Toyotista. São Paulo: Cortez, 2017.

ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II**. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

ANTUNES, Ricardo. Desenhando a nova morfologia do trabalho: as múltiplas formas de degradação do trabalho. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 83, p. 19-34, dez. 2008.

AUDITORIA CIDADÃ. **O que é dívida pública.** s/d. Disponível em: <https://auditoriacidada.org.br/wp-content/uploads/2013.pdf>. Acesso em: 30 maio 2019.

BAUER, Martin W, GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-113.

BAYLUND, Per. **A Lei de Say é irrefutável e, sozinha, destrói todo o arcabouço keynesiano.** 2017. Disponível em: <https://www.mises.org.br/article/2721>. Acesso em: 20 abril 2018.

BELLONI, Izaura. A GED e a política de educação superior. In: Reunião Anual da ANPED, 22., 2002, Caxambu, Minas Gerais. **Anais [...]**. Caxambu: ANPED, 2002. Disponível em: www.anped11.uerj.br/22/BELLONI. Acesso em: 22 ago. 2019.

BEZERRA, Júliana. Fernando Henrique Cardoso. **Todamateria.com**, s/d. Disponível em <https://www.todamateria.com.br/fernando-henrique-cardoso/>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BEZERRA, Júliana. Itamar Franco. **Todamateria.com**, s/d. Disponível em <https://www.todamateria.com.br/ltamarFranco/>. Acesso em: 20 jun 2018.

BIRNFELD, Carlos Andre Huning; COSTA, Éder Dion de Paula. **A carreira docente federal do ensino superior brasileiro e suas inconstitucionalidades: 25 anos de incertezas.** 2012. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos.** Tradução Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br>. Acesso em: 10 set. 2019.

BORDIGNON, Talita Francieli. A Aliança para o Progresso e a educação como pretextopara a consolidação do capitalismo. In: **Simpósio Nacional de História**, 26., 2011. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPUH, 2011. Disponível em: <http://www.snh2011.anpuh.org>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BOSI, Antônio de Pádua. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1503-1523, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 12 abril 2014.

BRASIL. Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário oficial**, Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Leis/L7596>. Acesso em: 10 abril 2019.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário oficial**, Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais**: síntese e respostas a dúvidas mais comuns. Brasília: MARE, 1997.

BRASIL. Lei Complementar nº 101. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário oficial**, Brasília, 2000.

BRASIL. Universidade Federal do Pará. **Regimento Geral da UFPA**. 2006. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/images/docs/regimentogeral.pdf>. Acesso em: 20 de fev de 2020.

BRASIL. Decreto Presidencial nº 6.096 de 25 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário oficial**, Brasília, DF: Ministério da Educação, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. O que é REUNI. **Mec.gov**, 25 mar. 2010. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.772/2012. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos de Magistério federal. **Diário oficial**, Brasília, 2012.

BRASIL. Lei nº 13.325. Altera a remuneração, as regras de promoção, as regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões de servidores públicos da área da educação, e dá outras providências. **Diário oficial**, Brasília, 2016a.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. **Diário oficial**, Brasília, 2016b. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil/03/ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 9 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.467/2017. Reforma Trabalhista. **Diário oficial** Brasília, DF, Novembro 2017.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. **Benefício assistencial à pessoa com deficiência (BPC)**. 4 maio 2019. Disponível em: <https://www.inss.gov.br/beneficios/beneficio-assistencia-a-pessoa-com-deficiencia-bpc/#:~:text=O%20Benef%C3%ADcio%20de%20Presta%C3%A7%C3%A3o%20Continuada,la%20provida%20por%20sua%20fam%C3%ADlia>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 4, out-dez. 1999. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/>. Acesso em: 15 jul. 2018.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea**: do movimento gerencialista ao pós-npm. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Brasília, Rio de Janeiro: Ipea, 1990. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2019.

CAVALCANTI, Glauce. **Estácio anuncia demissões de professores no Rio**. Globo.com, 13 dez. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/estacio-anuncia-demissoes-de-professores-no-rio-23302419>. Acesso em: 28 fev. 2019.

CHAUÍ, Marilena. Avaliação tradicional da pesquisa e eclipse da docência na USP. **Revista Adusp**, São Paulo, maio 2017.

CHAUVIN, Jean Pierre. A Universidade dos Especialistas. **Revista Adusp**, São Paulo, Maio 2017.

CHESNAIS, François. Mundialização: O capital financeiro no comando. **Outubro**, São Paulo, n. 5, p. 7- 28, 2001. Disponível em: <http://outubrorevista.com.br>. Acesso em: 07 fev. 2018.

COSTA, Max. Más condições de trabalho afastam docentes dos Campi do interior. In: Dossiê Nacional. Precarização das Condições de Trabalho I. **Revista ANDES/SN**. Brasília, DF. n. 3, p. 40-42, abril. 2013.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 1994.

CUNHA, Marcos da costa. A Educação no Período Kubitschek: os Centros de Pesquisas do INEP. **Revista Bras. Est. Pedag.** Brasília, n. 72, v. 171, p. 175-195, maio/ago. 1991. Disponível em: <http://rbepold.inep.gov>. Acesso em: 5 fev. 2020.

DAL ROSSO, S. **Intensidade e Imaterialidade do trabalho e saúde**. Trabalho, Educação e Saúde. v.4, 2006. Disponível em: <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br.pdf>. Acesso em: 18 agosto 2018.

DAL ROSSO, S. **Mais trabalho!**: A intensidade do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo. 2008.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 1994.

DEWES, Andiara; BOLZAN, Doris Pires Vargas. Gestão Universitária a partir da narrativa de Professores Gestores de Departamentos Didáticos. **Rev. Gest. Aval. Educ.**, Santa Maria, v. 7, n. 15, p. 39-53, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133830806>. Acesso em 15 jan. 2020.

DEWES, Andiara; BOLZAN, Doris Pires Vargas. **Aprendizagem Docente de e na Gestão**: dimensões da docência universitária. 2018. Disponível em: <http://editora.pucrs.br/acessolivre/anais>. Acesso em: 15 jan. 2020

DICIONÁRIO FINANCEIRO. O que é Pleno Emprego. **Dicionariofinanceiro.com**, s.d. Disponível em <https://www.dicionariofinanceiro.com/pleno-emprego>. Acesso em: 25 nov. 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Superior: Múltiplas Regulações e Reforma Universitária no Brasil. *In: Seminário Redestrado, 7.*, 2008 Buenos Aires, **Anais** [...]. Buenos Aires: Redestrado, 2008. Disponível em: flacso.redelivre.org.br/files/2013/03/1096.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

FÁBIO, André Cabette. A chacina de 11 pessoas em Belém. E a onda de violência. **Nexo jornal**, 20 maio 2019. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2019/05/20>. Acesso em: 20 fev. 2020.

FATTORELLI, Maria Lucia. **Previdência Social e Dívida Pública**. 2014. Disponível em: <https://auditoriacidada.org.br>. Acesso em 20 de Março de 2019.

FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom** (USP), v. 9, p. 90-100, 2008. Disponível em: www.eca.usp.br/90.pdf. Acesso em: 8 fev. 2019.

FILGUEIRAS, Luiz. O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. *In: BASUALDO, Eduardo M.; ARCEO, Enrique. Neoliberalismo y sectores dominantes: Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Agosto 2006.

FILZEK, Stephânea. **Análise da evolução dos modelos de Administração Pública**. 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/44107>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FRAZÃO, Diva. Biografia de Max Weber. **Ebiografia.com**, 11 nov. 2019. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/maxweber/>. Acesso em: 3 março 2020.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A reforma Empresarial da Educação: Nova direita, velhas idéias**. 1ª ed. São Paulo: Expressão Popular. 2018.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 2010.

FURTADO, Victor. Guamá: uma história de lutas contra a doença, o preconceito e a exclusão. **O Liberal**, 14 jan. 2019. Disponível em: <https://www.oliberal.com/belem/guama>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FURTADO, Victor. Terra Firme: amor, humildade e identidade: História do bairro esbarra na falta de políticas que suplantem o preconceito. **O Liberal**, 20 jan. 2019. Disponível em: <https://www.oliberal.com/belem/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: ufam.edu.br. Acesso em: 10 de jun. 2019.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GOMES, Fábio Guedes. Conflito social e welfare state: Estado e desenvolvimento social no Brasil. **Rev. Adm. Pública** [online], v.40, n.2, p.201-234. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

GOMES, Carlos Francisco; ALVES, Simões Marcia Rodrigues. Uma Abordagem Comparativa dos Planos de Carreiras e Cargos do Magistério Superior Federal. **RECAPE**, São Paulo, v. 5, n. 2, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe>. Acesso em: 10 set. 2019.

GUIMARÃES, André Rodrigues. **Trabalho docente universitário**: participação dos Professores na materialização da contrarreforma da educação superior na UFPA. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Instituto de Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2014.

HARVEY, David. **O enigma do Capital**: e as crises do capitalismo. Tradução de João Alexandre Peschanski. São Paulo, SP: Boitempo, 2011.

HARVEY, David. **Para entender O capital**. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo, SP: Boitempo, 2013.

HARVEY, David. **17 contradições e o fim do capitalismo**. Tradução de Rogério Bettoni. São Paulo: Boitempo, 2016.

JORNAL CONTÁBIL. Contabilidade: salário de um Auditor Fiscal passa dos R\$ 20 mil. **Jornal Contábil.com**, 20 jun. 2019. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/>. Acesso em: 15 ago. 2019.

LARA, Ricardo; SILVA, Mauri Antônio da. A ditadura civil-militar de 1964: os impactos de longa duração nos direitos trabalhistas e sociais no Brasil. **Serv. Soc. Soc. [online]**, n. 122, p. 275-293, 2015. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php. Acesso em: 20 ago. 2019.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/>. Acesso em: 20 março 2019.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo. **Gestão por competências em universidades públicas federais**: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos. 2016. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

LANDIM, Denize Vasconcelos, *et al.* Modelos de gestão por competência e experiências de implantação no setor público brasileiro. In: RODRIGUES, Maxweel Veras; CAVALCANTE, Sueli Maria de Araújo (Org.). **Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior**: integrando saberes. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2018.

LISBOA, Carla. Desvio ideológico na concepção de mérito acadêmico. **Revista Andes Especial**, Brasília, p. 31-35, nov. 2013.

LUCAS, Fernanda de Castro. **Gestão por competências na Administração Pública: conceito e desafios**, 2015. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos>. Acesso em: 14 ago. 2019.

MACEDO, Abadia de Fátima Rosa. **Processo Saúde-Doença do Docente de Universidade Pública**: inquietações sobre o sofrimento psíquico na UFU. 2017. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Saúde Ambiental e Saúde do trabalhador, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br>. Acesso em: 15 jul. 2019.

MACHADO, Souza Aranha. **Grandes Economistas** - Jean Baptiste Say e a Lei dos mercados. 07 jan. 2007. Disponível em: <http://www.souzaaranhamachado.com.br/>. Acesso em: 15 jun. 2018.

MATOS, E. A. O programa "aliança para o progresso": o discurso civilizador na imprensa e a educação profissional no Paraná – Brasil. *In*: Simposio Internacional proceso civilizador, 11., 2008, Buenos Aires. **Anais** [...] Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2008. p. 360. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2018.

MARQUES, José Roberto. Como entender e aplicar o conceito de eficiência, eficácia e efetividade na minha empresa. **ibccoaching.com**, 9 março 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/2018>. Acesso em: 10 jun. 2019.

MARQUES, Waldemar. Expansão e Oligopolização da Educação Superior no Brasil. **Avaliação**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 69-83, mar. 2013. Disponível em: www.scielo.br/pdf/aval/v18n1/05.pdf. Acesso em: 10 jul. 2018.

MARTINS, Carlos Benedito. A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. *In*: **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso: 7 abril 2018.

MARTINEZ, Vinício. O Antidireito do trabalho. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 22, n. 5220, out. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/59159>. Acesso em: 7 abril 2018.

MARTINEZ, Milena. REUNI: um projeto de desconstrução. Dossiê Nacional. **Revista ANDES/SN**. Brasília, DF. n. 3, p. 21-33, abril. 2013.

MARX, Karl. **Trabalho Assalariado e Capital**. Edição em Português da Editorial Avante, 1982. Disponível em: <http://ciml.250x.com/archive>. Acesso em: 15 jul. 2016.

MARX, Karl. **O Capital**. Livro I: O processo de produção do capital. Tradução de Rubens Enderle. 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

MARX, Karl; FRIEDRICH, Engels. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Ed. Moraes, 1984.

MENEZES, Luiz Fernando. Desenhemos fatos sobre o orçamento das universidades federais. **Aosfatos.org**, 3 maio 2019 (2019). Disponível em:

<https://www.aosfatos.org/noticias/desenhamos-fatos-sobre-o-orcamento-das-universidades-federais/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. Tradução de Paulo Cezar Castanheira e Sergio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2011.

MÉSZÁROS, István. A Educação **Para além do capital**. Tradução de Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2005. 80p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/praxis>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Suza. Ciência, Técnica e Arte: O Desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 1994.

MINTO, Lalo Watanabe. **Neoliberalismo**. Glossário do HISTEDBR. 2006. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/glossario/verbconeoliberalismo1.htm>. Acesso em: 20 maio 2019.

MORATO, Jessica Arielle Queiroz; SILVA, Bruno Cezar. Planejamento Estratégico Situacional: um Instrumento para Formação e Gestão de Políticas Públicas. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios**. v. 10, n. 2, out. 2016. Disponível em <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MONTEIRO, Glauce. Dados inéditos coletados em pesquisa nacional revelam quem está hoje na maior universidade da Amazônia. **Portal UFPA**, 12 jun. 2019. Disponível em: www.portal.ufpa.br. Acesso em: 20 jun 2019.

MOTA, Igor. Orla do campus da UFPA: bairro dribla história. **O liberal**, 14 jan. 2019. Disponível: <https://www.oliberal.com/belem/guam%C3%A1-uma-hist%C3%B3ria-de-lutas-contr-a-doen%C3%A7a-o-preconceito-e-a-exclus%C3%A3o-1.49797>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MUYLAERT, Camila Junqueira *et al.* Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 193-199, 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 03 abril 2018.

NASCIMENTO, Maria Antônia Cardoso *et al.* Heliana Baia Evelin Soria e o Serviço Social no Pará. **Serv. Soc. Soc., [online]**, São Paulo, n. 127, p. 612-613, set./dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em 16 de Agosto de 2020.

NASCIMENTO, Barbara. Governo corta mais de R\$ 6 bilhões em recursos para Saúde e Educação. **Globo.com**, 30 mar. 2016. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia>. Acesso em: 30 jun. 2019.

NEGRÃO, João. 'Penduricalhos' disfarçam píssima remuneração dos docentes. Dossiê Nacional 3. **Revista Especial ANDES/SN**, Brasília, abril 2013.

NETTO, José de Paulo; BRAZ, Marcelo. **Economia Política: uma introdução crítica**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

NÓVOA, Antônio. Em busca da liberdade das universidades, é tempo de dizer “não”. DOSSIÊ: “Produtivíssimo Acadêmico”: ainda é tempo de reagir. **Revista ADUSP**, maio 2017.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros *et al.* O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: “sonho de uma realidade” ou “realidade de um sonho”? In: Encontro ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 5 ago. 2019.

OLIVEIRA, Sidney Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45 n.5, p.1517-538, set./out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

OLIVEIRA, Fred. Precarização dos cargos para sustentar a expansão sem planejamento. Dossiê Nacional. **Revista ANDES/SN**, Brasília, DF. n. 3, p. 22-34, abril 2013.

PAIVA, Jacob. **A desestruturação da Carreira dos docentes das IFEs**: Impactos salariais. 2018. Disponível em: adua.org.br. Acesso em 2 de Abril de 2019.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por **Uma Nova Gestão Pública**: limites e potencialidades da experiência Contemporânea. Rio de Janeiro: editora FGV, 2005.

PAULILLO, Gustavo. **Balanced Scorecard: conceito, perspectivas e como aplicar**. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito>. Acesso em: 5 fev. 2020.

PEREIRA, Potyara A. P. **Política Social**: temas e questões. São Paulo: Cortez, 2008.

PINTO, Marina Barbosa. Precarização do Trabalho docente: a educação como espaço de acumulação do capital. **Universidade e Sociedade**, Brasília, ano XI, n. 27., Junho de 2002.

PORTAL UFPA. s.d. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/missao-visao-principios>. Acesso em: 18 dez. 2018.

PRADO, Bruna. Trabalho intermitente: reforma trabalhista. **Jus.com**, dez. 2017. Disponível em <https://jus.com.br>. Acesso em: 20 dez. 2017.

PROIFES. Federação de Sindicatos de Professores e Professoras de Instituições Federais de Ensino Superior e de Ensino básico e Tecnológico 2013. Carreira e salários: histórico e perspectivas. **Proifes.org**, 2014. Disponível em: <http://www.proifes.org.br>. Acesso em: 10 ago. 2019.

PROIFES. Histórico. **Proifes.org**, 2018. Disponível em: <https://www.proifes.org.br/historico>. Acesso em: 20 jul. 2019.

RABÓCZKAY, Tibor. O extermínio da Criatividade e da Inovação. Dossiê: “Produtivíssimo Acadêmico”: (Ainda é) tempo de reagir. **Revista ADUSP**. maio 2017.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A Gestão Universitária: um estudo na UFPA, de 2001 a 2011.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Educação-PPGED, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os Desafios Contemporâneos da Gestão Universitária: Discursos Politicamente Construídos. *In: Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 4., 2014, Porto, Portugal. Anais [...].* Porto, Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IberoAmericanoIV>. Acesso em: 15 jan. 2020.

RIBEIRO, Andressa Freitas. Taylorismo, Fordismo, Toyotismo. **Revista Lutas Sociais**, São Paulo, v.19 n. 35, p. 65-79, jul./dez. 2015. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/viewFile/26678/pdf>. Acesso em: 15 fev. 2018.

RODRIGUES, Natália. Governo de Fernando Collor. **Infoescola.com**. Disponível em <https://www.infoescola.com/historia/governo-de-fernando-collor/>. Acesso em: 10 julho 2018.

RODRIGUES, Valdeci, XAVIER, Fátima. Ataques à carreira docente preparam o terreno da privatização. Dossiê Nacional 3: Precarização do Trabalho docente II. **Revista ANDES/SN**, Brasília, DF, nov. 2013.

RODRIGUES, Natália. **Governo de Fernando Collor**. Disponível em <https://www.infoescola.com/historia/governo-de-fernando-collor/>. Acesso em: 10 jul. 2018.

SÁ, Tiago Tavares de; ALVES NETO, Francisco Raimundo. A Docência no Brasil: história, obstáculos e perspectivas de formação e profissionalização no século XXI. **Revista Tropos**, v. 5, n. 1, julho 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufac.br/index.php/>. Acesso em: 19 jan. 2020.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1. p 848-857, Julho 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2019.

SANTOS, Carolina da Costa, *et al.* Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 989-1008, jul./set. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edreal/v43n3>. Acesso em: 20 ago. 2019.

SANTOS FILHO, João Ribeiro dos. **Financiamento da educação superior privado-mercantil: incentivos públicos e financeirização de grupos educacionais.** 2016. 278 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Belém, 2016. Programa de Pós-Graduação em Educação.

SANTOS, José Douglas Alves dos, *et al.* Uma Breve Reflexão Retrospectiva da Educação Brasileira (1960-2000): Implicações contemporâneas. In: Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas "História, Sociedade e Educação no Brasil", 9.,

2012, João Pessoa, **Anais** [...]. João Pessoa, 2012. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.

SANTOS, T. F. A. M dos, A gestão das políticas públicas educacionais a partir das reformas dos anos de 1990. **Revista Travessias**, v. único, p. 1-12, 2008. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/travessias>. Acesso em: 03 abril 2019.

SANTOS, T. F. A. M dos, **O gestor escolar público**: Como um preposto do Estado. 1. ed. Alemanha: Novas edições acadêmicas, 2017.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JUNIOR, João do Reis. **Trabalho Intensificado nas Federais**: pós-graduação e produtivismo acadêmico. São Paulo: Xamã, 2009.

SGUISSARDI, Valdemar. O Trabalho Docente na Educação Superior no Brasil: heterogeneidade, insegurança e futuro incerto. **Integración y Conocimiento**, n. 7, v. 2. 2017.

SGUISSARDI, Valdemar. Educação Superior no Brasil: Refém do mercado ou quando a face -privado mercantil se sobrepõe à face pública do Estado. **Adufes.org**, 10 ago. 2015. Disponível em: <https://adufes.org.br/portal/noticias/37-adufes/1043-educacao-superior-no-brasil-e-refem-do-mercado-financeiro.html>. Acesso em: 20 set. 2019.

SIGNIFICADOS. O que é Responsabilidade social. **Significados.com**, s.d. . Disponível: <https://www.significados.com.br/>. Acesso em: 25 nov. 2019.

SIMÃO, Edna; PUPO, Fábio. Programas sociais tem corte de até 86% em quatro anos. **Valor Econômico**, 9 out. 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2017/10/09.ghtml>. Acesso em: 20 jan. 2020.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – ANDES/SN. História do ANDES/SN. **Andes.org**. Disponível em: <https://www.andes.org.br/sites/historia>. Acesso em: 20 set. 2019.

SICSÚ, João. O que é que produz o Ajuste Fiscal. **Cartacapital.com**, 19 maio 2015. Disponível em <http://www.cartacapital.com.br/economia/>. Acesso em: 07 set. 2016.

SILVA JUNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Universidade Pública Brasileira no Século XXI Educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. **Espacios en Blanco Serie indagaciones**, n. 23, p. 119-156, jun. 2013. Disponível em <http://www.scielo.org.ar/pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SOUSA, Raimundo. **A Gestão da Educação Pública Municipal de Altamira – PA no contexto do Plano Municipal de Educação (PME) e Conselho Municipal de Educação (CME) - (2013-2018)**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2019

SOUZA, Raquel Aparecida. SILVA, Marcelo Soares Pereira da. Modelos e práticas de gestão na educação superior: uma análise do processo de implantação da UFT. **RBPAE**, v.23, n.3, p.497-512, set./dez. 2007

SOUZA, Heide Anne. Os princípios da administração científica. **Administradores.com**, 16 maio 2017. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/academico/teoria-geral-da-administracao. Acesso em 16 de junho de 2018.

TONNEGUETTI, Claudio Antonio. FIES e PROUNI: dinheiro público financia a privatização. Dossiê Nacional 3: Precarização do Trabalho Docente I. **Revista ANDES**, 2013.

TUMOLO. Paulo Sergio. **Trabalho, Vida Social e Capital na Virada do Milênio: Apontamentos de Interpretação**. Educ. Soc., Campinas, vol. 24, n. 82, p. 159-178, abril 2003. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 19 de Jan. de 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Macroavaliação governamental. **TCU.org**, s/d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/macroavaliacao-governamental/areas-de-atuacao/divida-publica/>. Acesso em: 18 jul. 2018.

UFPA. **Histórico e Estrutura**. s.d. Disponível em <https://portal.ufpa.br/index>. Acesso em: 19 de jan de 2020.

UFPA. Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. **Progep.ufpa.br**. s/d. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br>. Acesso em: 15 set. 2019.

UFPA. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Anuário Estatístico da UFPA. 2019** Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>. Acesso em: 15 set. 2019

UFPA. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Plano de Desenvolvimento Integrado-PDI 2001-2010**. 2002. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>. Acesso em 15 set. 2019

UFPA. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Plano de Desenvolvimento Integrado-PDI 2011-2015**. 2011. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>. Acesso em 15 set. 2019

UFPA. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Plano de Desenvolvimento Integrado-PDI 2016-2025**. 2016a. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>. Acesso em 15 set. 2019

UFPA. **Regimento Geral**. 2016b. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf. Acesso em: 15 set. 2019.

VALE, Andréa Araújo, *et al.* A Expansão Privado-mercantil e a financeirização da educação superior brasileira. In: CABRITO, Belmiro, CERDEIRA, Luísa, CHAVES, Vera Jacob(orgs). **Os Desafios da expansão da educação em Países de Língua portuguesa: financiamento e Internacionalização**. 1ª ed. Lisboa: Educa e Autores. 2014. p. 199-220.

VALENCIA, A. S. Trabalho, classe trabalhadora e proletariado ensaio sobre as contradições e crises do capitalismo contemporâneo. **Revista HISTEDBR On-Line**, v. 9, n.33, p. 3-15, 2009.

VICENTE, Keides Batista; OLIVEIRA, Vitor Hugo Abranches de. **Natureza e Especificidades do Trabalho Docente**. Revista Humanidades e Inovação v.3, n. 3 – 2016. Disponível em: revista.unitins.br.index.php.humanidadeseinovacao. Acesso em 10 jan 2020.

WEBER, Max. **O que é burocracia**. 2018. Disponível em: <http://bluehost1.cfa.org.br.2018.pdf>. Acesso em: 20 fev 2020.

YAMAMOTO, Marilda Vilela. **Serviço Social em tempo de capital fetiche: capital financeiro, trabalho e questão social**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ-UFPA
 INSTITUTO DE CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO-ICED
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO-PPGED
 DOUTORADO EM EDUCAÇÃO

GESTÃO UNIVERSITÁRIA UMA DIMENSÃO DO TRABALHO DOCENTE

Doutoranda: Elen Lúcia Marçal de Carvalho

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Prof.^a Dr.^a Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ATENÇÃO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada **GESTÃO UNIVERSITÁRIA UMA DIMENSÃO DO TRABALHO DOCENTE**, conduzida por Elen Lúcia Marçal de Carvalho. Este estudo tem por objetivo analisar a gestão do trabalho docente na UFPA.

Você foi selecionado(a) por fazer ou ter feito parte da Universidade Federal do Pará como docente no período de 2009 até 2018. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Sua participação não é remunerada nem implicará em gastos para você.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em fornecer entrevista narrativa que vai possibilitar identificar as questões como: **Gestão da UFPA**, **condições de trabalho**, **autonomia** a administração (controle da frequência); com os colegas (competitividade/produktividade), **nível de organização**: como fazem resistências.

Para haver fidedignidade das informações haverá registro de áudio, de vídeo. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Me comprometo em tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua.

Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável: (91) 999137558

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ-UFPA
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO-ICED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO-PPGED
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Tempo de Serviço na UFPA?
2. O que é gestão de pessoas para você?
3. Como você define a cultura organizacional da UFPA?
4. como você entende o modelo de gestão implementado na UFPA? sabe qual é este modelo?
5. Você recebeu alguma formação para o cargo de gestor pela UFPA?
6. Quais as principais atividades como Diretor e coordenador de curso?
7. Você leva trabalho para casa? Quanto tempo em média você gasta neste trabalho?
8. Considera trabalho como gestor intensificado?
9. Há participação nas decisões do colegiado? Como se dá a divulgação das informações dessas reuniões?
10. De que forma esta gestão impacta no seu trabalho?
11. Como define seu trabalho de docente na gestão?

ANEXOS

Anexo A - Planilha de Produção da atividade docente

GRUPO I - DOCÊNCIA/ATIVIDADES DE ENSINO/DESEMPENHO DIDÁTICO					
<u>Desempenho Didático</u> (Informação por semestre)			PONTOS		Total
01	Aulas Efetivas em Curso de Graduação, observada a legislação vigente (por semestre).	08			
02	Aulas Efetivas em Curso de Pós-Graduação, observada a legislação vigente. (por semestre).	08			
SUBTOTAL I					

GRUPO II – ATIVIDADES DE ORIENTAÇÃO			PONTOS		Total
1.	Tutoria de pós-doutorado concluída (por aluno).	10			
2.	Orientação de tese de doutorado defendida (por aluno).	30			
3.	Orientação de dissertação de mestrado defendida (por aluno).	20			
4.	Co-orientação de tese de doutorado defendida (por aluno).	15			
5.	Co-orientação de dissertação de mestrado defendida (por aluno).	10			
6.	Orientação de monografia ou trabalho de conclusão de curso de especialização não remunerada concluída (por aluno).	10			
7.	Orientação de trabalho de conclusão de curso de graduação defendido (por aluno).	10			
8.	Orientação de aluno em programas/projetos institucionais de pesquisa, inovação, ensino e extensão (por aluno, no limite máximo de 5 alunos).	10			
9.	Orientação de aluno em programa de bolsa permanência e mobilidade acadêmica (por aluno).	2			
10.	Tutorial de Grupo PET (por ano de exercício).	5			
11.	Orientação de aluno em programa de monitoria (por aluno).	5			
12.	Orientação de tese de doutorado em andamento (por aluno).	15			
15.	Orientação de dissertação de mestrado em andamento (por aluno).	10			
16.	Orientação de trabalho de conclusão de curso de graduação em andamento (por aluno).	5			
SUBTOTAL II					

GRUPO III – PARTICIPAÇÃO EM BANCAS EXAMINADORAS	PONTOS		Total
1. Membro de banca examinadora de livre-docência ou tese de doutorado (por banca).	20	80	80
2. Membro de banca examinadora de dissertação de mestrado (por banca).	10		
3. Membro da banca examinadora de monografia ou trabalho de conclusão de curso de especialização não remunerada (por banca).	5		
4. Membro de banca examinadora de trabalhos de conclusão de curso de graduação (por banca).	5		
5. Membro de banca de concurso público para professor substituto (por banca).	10		
6. Membro de banca de concurso público para Professor da Carreira do Magistério Superior ou do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico-professor efetivo (por banca).	15		
7. Membro de banca de qualificação em cursos de pós-graduação (por banca).	5		
8. Membro da banca de seleção para pós-graduação (por banca).	5		
9. Membro de banca de seleção para bolsas institucionais (por banca).	2		
10. Membro de banca de avaliação e seleção para atividades culturais e artísticas (por banca)	5		
SUBTOTAL III			

GRUPO IV – ATIVIDADES DE EXTENSÃO	PONTOS		Total
1. Coordenação e execução de Programas/Projetos de Extensão, com financiamento externo, desde não haja remuneração adicional, ou qualquer outro tipo de auxílio financeiro pessoal concedido ao docente.	20		
2. Coordenação e execução de Programas/Projetos de Extensão ou Programa de Apoio a Projetos de Intervenção Metodológica – PAPIM (por ano), desde que a ação não seja contemplada com remuneração adicional, ou qualquer outro tipo	15		

de auxílio financeiro pessoal concedido ao docente.			
3. Participação em Programas/Projetos de Extensão registrados (por ano).	7		
4. Coordenação de curso de extensão, sem remuneração adicional, mediante comprovação constando ano/período (a cada 20 horas).	5		
5. Ministrante de curso de extensão e/ou oficina, mediante comprovação constando ano/período (a cada 3 horas).	3		
6. Ministrante de curso de aperfeiçoamento ou de formação continuada(a cada 3 horas).	3		
7. Coordenação de evento de extensão, mediante comprovação constando ano/período (a cada 8 horas).	5		
SUBTOTAL IV			

GRUPO V – ATIVIDADES DE PESQUISA	PONTOS		Total
1. Coordenação e execução de projeto de pesquisa com financiamento externo (por projeto).	20		
2. Coordenação e execução de projeto de pesquisa registrado na Unidade e PROPEP (por projeto).	15		
3. Coordenação de grupo de pesquisa registrado no diretório do CNPq (por ano de exercício).	15		
4. Membro do grupo de pesquisa registrado na UFPA (por ano de exercício).	05		
5. Bolsa de produtividade em pesquisa do CNPq (por ano de obtenção).	15		
6. Coordenação de núcleo de pesquisa registrado na UFPA (por ano de exercício).	15		
SUBTOTAL V			

GRUPO VI - ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DE REPRESENTAÇÃO	PONTOS		Total
1. Diretor-Geral de unidade acadêmica (por ano de exercício).	25		
2. Diretor-Adjunto de unidade acadêmica (por ano de exercício), Diretor de Órgão Suplementar (por ano de exercício), Diretor de Pró-Reitoria (por ano de exercício).	25		
3. Presidente de Comissão de Assessoramento Superior (CPPD, CPPDA) (por ano de exercício).	10		
6. Diretor de Faculdade/Escola (por ano de exercício), Coordenador de Curso de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> (por ano de exercício), Vice-Presidente de Comissão de Assessoramento Superior, membro titular de Órgão Colegiado Superior (CONSAD, CONSEPE e CONSUN) mediante comprovação por meio de certificado emitido pela SEGE constando semestre e ano (por ano de exercício).	20		
7. Vice-Diretor de Faculdade (por ano de exercício), Vice-Coordenador de Curso de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> (por ano de exercício), Coordenador de curso de graduação, tecnológico e técnico (por ano de exercício), Coordenador Geral de Congresso Internacional, membro titular da Câmaras dos Conselhos Superiores e suplente de Órgão Colegiado Superior (CONSAD, CONSEPE e CONSUN) mediante comprovação por meio de certificado emitido pela SEGE constando semestre e ano (por ano de exercício).	20		
8. Coordenador de Projetos de Intercâmbios Internacionais, Coordenador Geral de Congresso Nacional, membro da Central de Processos Seletivos/ Núcleo de Concursos (UFPA), Membro de Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Diretoria da Seção-Sindical/Associação de Professores da UFPA ou do Sindicato Nacional dos Docentes (nível nacional), Presidente da Comissão Própria de Avaliação da UFPA.(por ano de exercício).	10		
9. Coordenador de Curso de Especialização <i>lato sensu</i> , desde não haja remuneração adicional, ou qualquer outro tipo de auxílio financeiro pessoal concedido ao docente.(por ano de exercício).	8		
10. Treinamento e participação em competições interuniversitárias do calendário da Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU) e/ou da Federação de Esportes	10		

Universitários do Pará (FEUP), na condição de técnico desde não haja remuneração adicional, ou qualquer outro tipo de auxílio financeiro pessoal concedido ao docente (por ano de exercício).			
11. Membro de Comissão constituída por ato da Administração Superior (por designação), membro de Comitê de Pesquisa, Estágio, Extensão, ou similares, membro de Comitê Assessor de Pesquisa, Estágio, Extensão ou similares, membro de Comitê de Ética em Pesquisa e Comissão de Ética da UFPA, representante designado por ato da Administração Superior em órgãos ou Fundações ou Instituições de Ciência, Tecnologia e Cultura, Coordenador de Convênio Institucional, membro de Projetos Intercâmbios/ Internacionais, Presidente da Comissão de Relações Internacionais, Coordenador de Comitê Assessor de Pesquisa, Estágio, Extensão ou similares, Coordenador de Comitê de Ética em Pesquisa e Comissão de Ética da UFPA, Coordenador Geral de Congresso Regional, Secretário Executivo de Congresso, Membro do NDE (Núcleo Docente Estruturante), Membro das Câmaras das Unidades Acadêmicas, Membro de Câmara de Trabalhos de Conclusão de Curso, Membro de Associações, Conselhos, Comitês, Câmaras Setoriais de pesquisa, de classe, culturais e artísticas, Coordenador e/ou diretor de espaços culturais, Membro de Comissões de Avaliação da Capes e/ou CNPq; Membro de comitê científico de eventos.	7		
12. Membro de Comitê Editorial de publicação indexada (por ano/por revista).	8		
13. Vice-Coordenador de Curso de Especialização, desde não haja remuneração adicional, ou qualquer outro tipo de auxílio financeiro pessoal concedido ao docente (por ano de exercício), membro de Comissão constituída por ato da Administração da Unidade Acadêmica (por designação), membro de comissão de sindicância e processo administrativo disciplinar, membro da Comissão de Relações Internacionais, membro de Comissão Organizadora de congresso, seminário, simpósio, jornada, encontro.	5		
14. Membro titular ou suplente de Colegiado de Curso de Graduação/Conselho de Subunidade ou Pós-Graduação e Congregação de unidade, mediante comprovação por meio de Portaria emitida pela Direção da Faculdade e Coordenação do Curso constando semestre a ano, Coordenador Geral de outras atividades técnicas, científicas, culturais, artísticas e desportivas,	3		

participação na organização de Processo Seletivo (Por ano).			
SUBTOTAL VI			

Obs. É vedada a dupla pontuação no caso de membro e presidente da mesma Comissão.

GRUPO VII - ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO (no interstício)	PONTOS	Total
1. Doutor ou livre-docente.	90	
2. Mestre.	60	
4. Estágio de pós-doutorado concluído.	15	
5. Créditos de doutorado (concluídos no interstício).	20	
6. Créditos de mestrado (concluídos no interstício).	10	
7. Curso de especialização (360 horas).	10	
8. Curso de aperfeiçoamento concluído (180 horas).	5	
9. Curso de extensão com frequência e aproveitamento (por curso).	2	
10. Participação em congresso, simpósio, seminário ou outros cursos de curta duração (por evento). ¹	1	
11. Cursos de capacitação técnica (cada 30 horas).	1	
SUBTOTAL VII		

GRUPO VIII - PRODUÇÃO CIENTÍFICA, DE INOVAÇÃO, TÉCNICA OU ARTÍSTICA	PONTOS (por unidade)	Total
1. Autor de livro publicado (com ISBN), na área, em editoras que façam uso de pareceristas.	50	
2. Autor de livro publicado (com ISBN), na área, em editoras que não façam uso de pareceristas.	20	
3. Autor de capítulo publicado de coletânea (com ISBN), com circulação internacional.	30	
4. Autor de capítulo publicado de coletânea (com ISBN), de editora nacional.	25	

5. Tradução de livro publicado (impresso ou meio eletrônico na internet).	20		
6. Tradução de texto teatral, roteiro de cinema, vídeo, rádio ou televisão.	20		
7. Tradução de parte de texto teatral, roteiro de cinema, vídeo, rádio ou televisão.	10		
8. Tradução de capítulo de livro publicado (impresso ou meio eletrônico na internet).	10		
9. Editor ou organizador de livro publicado (com ISBN), impresso ou meio eletrônico na internet, com circulação internacional.	35		
10. Autor, editor ou organizador de livro publicado (com ISBN) (impresso ou meio eletrônico na internet, com circulação nacional).	25		
11. Artigo de pesquisa publicado em revista indexada (ISSN), internacional, registrada no Qualis CAPES na área (impresso ou meio eletrônico na internet).	35		
12. Artigo de pesquisa publicado em revista indexada (ISSN), nacional, registrada no Qualis CAPES na área (impresso ou meio eletrônico na internet).	25		
13. Artigo de pesquisa publicado em revista não indexada (impresso ou meio eletrônico na internet).	5		
14. Publicação em sítio eletrônico especializado (internet).	5		
15. Artigo de revisão, resenha ou nota crítica publicado em revista indexada (ISSN) (impresso ou meio eletrônico na internet).	15		
16. Artigo de revisão, resenha ou nota crítica publicado em revista não indexada (ISSN) (impresso ou meio eletrônico na internet).	5		
17. Tradução publicada de artigo (impresso ou meio eletrônico na internet).	5		
18. Artigo de imprensa interna ou externa à UFPA (impresso ou meio eletrônico na internet).	5		
19. Relatório técnico – demandado à UFPA ou à outras IES e/ou	5		

instituições de pesquisa na forma de consultoria.			
20. Produção de manual técnico e didático.	5		
21. Revisão de material didático, artigos, capítulo de livro, livros, resumos, “abstracts”, normas da ABNT.	2		
22. Nota científica prévia.	2		
23. Autor de trabalho completo publicado em congresso, simpósio ou seminário, nacional ou internacional.	20		
24. Comunicação de trabalho com resumo publicado.	5		
25. Comunicação de trabalho sem resumo publicado.	2		
26. Apresentação de trabalho em seminários, congressos, simpósios e eventos artísticos ou científicos internacionais.	15		
27. Apresentação de trabalho em seminários, congressos, simpósios e eventos artísticos ou científicos nacionais.	10		
28. Conferências, palestras proferidas, mesas redondas.	10		
29. Citação ou referência de autor(es). (pontuação por artigo ou livro).	5		
30. Criação de capa de livro publicado (com conselho editorial).	4		
31. Autoria de peça teatral, coreografia, performance, instalações artísticas ou peça musical publicada.	30		
32. Direção de peças teatrais, coreografia, performance, cinema ou vídeo.	15		
33. Produção Técnica e atuação como intérprete em coreografia, performance, peças teatrais, cinema ou vídeo, apresentadas.	15		
34. Revisão de língua portuguesa ou estrangeira em revistas indexadas (por artigo).	3		
35. Editor Chefe de Revista.	20		
36. Editor Associado de Revista.	10		
37. Consultor <i>ad hoc</i> ou revisor de revista indexada (ano/revista); Avaliador <i>ad hoc</i> de eventos científicos (ano/evento).	5		

38. Afastamento de docente que comprove apresentação de serviços nos Ministérios da Educação, Cultura, Ciência, Tecnologia e Inovação, Esporte, valerá como atividade acadêmica equivalente a progressão de nível, desde que tenha feito o interstício de 2 (dois) anos; e que apresente relatório validado por sua unidade acadêmica, comprovando a realização de atividades relevantes para seu desempenho acadêmico.	Total de pontos necessários para a progressão		
SUBTOTAL VIII			

OBS: Nenhum trabalho poderá ser duplamente pontuado.