

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**RAQUEL APARECIDA SOUZA**

**DA UNITINS À UFT:  
MODELOS E PRÁTICAS GESTORIAIS NA EDUCAÇÃO  
SUPERIOR DO ESTADO DO TOCANTINS NO LIMIAR DO  
SÉCULO XXI**

**UBERLÂNDIA  
2007**

**RAQUEL APARECIDA SOUZA**

**DA UNITINS À UFT:  
MODELOS E PRÁTICAS GESTORIAIS NA EDUCAÇÃO  
SUPERIOR DO ESTADO DO TOCANTINS NO LIMIAR DO  
SÉCULO XXI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de temática: Educação Superior

Linha de pesquisa: Políticas e Gestão em Educação

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Soares P. Silva

**Uberlândia  
2007**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

S729d Souza, Raquel Aparecida, 1977-  
Da UNITINS à UFT : modelos e práticas gestoriais na educação superior do estado do Tocantins no limiar do século XXI / Raquel Aparecida Souza. - 2007.  
178 p.

Orientador: Marcelo Soares P. Silva.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Educação.  
Inclui bibliografia.

1. Ensino superior - Teses. 2. Universidade Federal do Tocantins - Teses. I. Silva, Marcelo Soares Pereira da. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.

---

CDU: 378

RAQUEL APARECIDA SOUZA

DA UNITINS À UFT: Modelos e Práticas Gestoriais na Educação Superior do Estado do Tocantins no Limiar do Século XXI

Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, pela banca examinadora:

---

Prof. Dr. Marcelo Soares Pereira da Silva - FACED/UFU  
Presidente da Banca

---

Prof. Dr. Erasto Fortes Mendonça - FE/ UnB

---

Prof. Dra. Marilúcia de Menezes Rodrigues – FACED/UFU

*Dedico este trabalho, com muito amor e carinho:*

*A Deus, por me dar força, tranquilidade e capacidade;  
Aos meus pais, Sônia e Dionizio, pelo apoio e estímulo nos estudos;  
Aos meus irmãos companheiros sempre, Marcelo e Rejane;  
Ao meu amado Sergio Silva, amigo e irmão, namorado e esposo...  
Maior incentivador para a motivação, realização e  
conquista deste trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao autor da Vida: **Deus**. Aquele que é o maior entre todos. Aquele que foi, que é e que para sempre será meu eterno Senhor e Pai. A Ele agradeço por minha existência, pois um dia, há algum tempo atrás, ele uniu meus queridos pais, **Dionizio** e **Sônia** e os transformou em um abençoado casal formando uma linda família que gerou meus amados irmãos, **Rejane** e **Marcelo** e, é claro, eu também. A cada um agradeço pela paciência e pelas horas da minha vida, em que estando na companhia deles, tiveram compreensão da minha ausência, pois precisei dividir meu tempo e minha vida pessoal, profissional e acadêmica com cada um.

Também agradeço a **Deus** porque, tão maravilhoso como é, me deu um divino presente: meu amado esposo **Sergio**, amigo e companheiro, pessoa mais sensata, humana, inteligente e carinhosa que já conheci. Meus sinceros agradecimentos a ele por ter sido tão compreensível, me incentivando nos momentos alegres e difíceis desta caminhada. Juntamente com ele, ganhei uma nova família que considero também como meus pais, meu sogro José e minha sogra Maria. A cada um, agradecimentos especiais.

Da mesma forma agradeço a família e aos amigos: meus cunhados: Moacir Júnior; Fábio Batista e esposa Eliane Nunes; Junior Silva e esposa Silvia Letícia; sobrinhos: Mariana, Gabriela, Pedro Henrique, Luiz Felipe e Paulo Gabriel. Aos amigos, pastor João Tavares e pastora Cristina Tavares; pastor João Mota e pastora Célia Mota; Fernanda Motta; Leonice Richter; Aparecida Carneiro.

Agradeço com a mesma intensidade ao meu orientador, professor Dr. Marcelo Soares Pereira da Silva, pelo empenho e dedicação e acima de tudo, por ter sido tão comprometido e ter colaborado imensamente no processo de pesquisa de uma orientanda, insistente, ansiosa, mineirinha e quase tocantinense.

À Universidade Federal de Uberlândia, pela oportunidade de realizar este curso e à Faculdade de Educação/mestrado em educação, nas pessoas dos funcionários James Madson Mendonça e Gianni Carlos Freitas Barbosa, por serem tão prestativos e carinhosos.

À Universidade Federal do Tocantins, em particular à Pró-Reitoria de Graduação, onde, na vivência diária com professores, funcionários e colegas de trabalho, encontrei compreensão, estímulo e cooperação: Andréa Leal; Josseane Santos; Jacqueline Ramos, Regina Balduino, Klerysson Saraiva, Marcelo Romão, Adriano Castorino, Tiago Santos, Diógenes Alencar, Gutemberg da Silva, Maria Fernanda, Roberto Carvalho, Isabel Auler; Kátia Maia e a todos os colegas do setor de registro e controle acadêmico da PROGRAD e da reitoria da UFT, meus sinceros agradecimentos.

De igual forma, também agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES pela bolsa concedida e apoio financeiro para a realização deste estudo.

Agradeço em especial aos professores doutrores Marilúcia de Menezes Rodrigues e Carlos Henrique pela grandiosa atenção e colaboração na fase da minha qualificação e para não esquecer o nome de nenhum professor do curso de mestrado da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), elejo o nome do professor Carlos Lucena, que representando todo o corpo docente, é um professor de muita garra, sabedoria, inteligência e que possui um espírito humano maravilhoso. A ele meus agradecimentos em nome de todo o corpo docente do curso de mestrado.

Não poderia esquecer daqueles professores, que embora não foram meus professores na pós-graduação, mas que serão sempre, referência na minha formação acadêmica, são eles: Sergio Batista da Silva (ETF/TO); Roberto Francisco Carvalho (UFT); Rosilene Lagares (UFT); Dilsilene Maria (UFT); Maria Zoreide Maia (UFT); Zezuca Pereira da Silva (UFG/UFT)); Olenir Maria Mendes (UFU); Olga Damis (UFU) e João de Oliveira (UFG).

Agradeço também, pela atenção e disposição, às pessoas entrevistadas dentre elas: ex-alunos, professores e gestores da Unitins e da UFT: Maria Alzira; Orion Milhomem; João Bosco, Zezuca Pereira da Silva; Eurípedes Falcão Vieira, José Manoel Miranda, Jocyléia Santana, Kátia Maia Flores, Roberto Francisco Carvalho, José Carlos Freire, Francisco Gonçalves Filho.

*A todos:*

*Muito Obrigado!*

*“A reação dos sistemas de ensino brasileiros ao imperativo da Constituição Federal de 1988 de concretizar a gestão democrática como princípio do ensino público denuncia a permanência dos valores patrimonialistas, imposto pela tradição enraizada na política e nos costumes. Revela a separação entre a intenção e o gesto, expondo a distância existente entre as regras definidas pelos instrumentos burocráticos do Estado e a ação concreta que é praticada pelos seus diferentes agentes”.*

*(MENDONÇA, 2001)*

## RESUMO

Este estudo está inserido na Linha de Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia e toma como eixo central o campo das políticas da educação superior. O trabalho buscou identificar, analisar e compreender quais foram os modelos e práticas gestoriais presentes no processo de criação e implantação da Universidade Federal do Tocantins (UFT), no contexto da sua relação com a Universidade Estadual do Tocantins (Unitins), e suas reestruturações frente às políticas educacionais desenvolvidas para a educação superior, nos anos 90 do século XX. A análise procurou situar tal processo no contexto mais amplo em que ocorreram mudanças no mundo do trabalho, no papel e na atuação do Estado, ao lado das reformas na administração pública brasileira. O estudo evidenciou que, embora os elementos propostos pelas reformas estejam presentes na gestão da universidade, ainda é comum a presença de relações patrimoniais, carismáticas e, sobretudo, burocráticas, desenvolvidas ao lado de uma gestão do tipo gerencial. Em relação ao aspecto metodológico, o referido estudo tem caráter investigativo e trabalha na perspectiva de uma abordagem qualitativa, por acreditar que essa linha de condução da pesquisa possibilita a construção de uma visão mais global e articulada do objeto investigado, assim como sua inter-relação com os aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos. Após uma análise dos condicionantes sócio-históricos que permearam o desenvolvimento da educação superior no Brasil, o estudo focalizou o processo de criação e implantação da UFT, buscando apreender elementos sobre a problemática da pesquisa, por meio da coleta de dados, utilizando, como instrumentos, a entrevista semi-estruturada, a aplicação de questionário *online*, bem como, a análise de documentos diversos. Ficou evidenciado que, por um lado, a UFT foi criada num contexto de transformações no campo da educação superior, contexto em que as propostas para a implantação do modelo de gestão gerencialista era enfatizado como uma necessidade, e que, por outro lado, ainda predominavam elementos de uma gestão patrimonial, carismática e burocrática, que se confundiam nas organizações das atividades acadêmicas dessa instituição.

**Palavras-Chave:** Educação Superior, Universidade Federal do Tocantins (UFT), Práticas Políticas e Modelos de Gestão.

## ABSTRACT

This study is inserted in the Line of Politics and Management of the Education of Post-Graduation Course in Education of the Federal University of Uberlândia and takes a central point the field of politics of superior education. More specifically, sought to identify, to analyze and to understand which had been the models and managerial practice present into process of creation and implantation of the Federal University of Tocantins (UFT) and its relation with the University of the Tocantins (Unitins) and its restructure toward the educational politics developing for superior education in the 90's of century XX. An analysis was developed looked to point out this process in a wide context in which occurred changes in the work world and the process and performance of State, at side of the Brazilian public executive. The study evidenced that, even though the elements considered for the reforms present in the management of university, still is common the presence of patrimonial relations, charismatic and, overall, bureaucratic, developed in the side of controlling management. In relation the methodological aspect, this study has investigative character and works in a perspective of qualitative approach to believe that the conduction of research make possible the construction more global and articulated vision of the investigated object, as well as its interrelation with the social, cultural, economic and politics aspects. After an analyze of socio-historic conditionings that lies in the development of superior education in Brazil, focused the study about creation process and implantation of UFT, searching to apprehend elements about the problematic of research, by means of the collection of data, using, as instruments the half-structuralized interview, the application of online questionnaire and the document analysis. It was evident that, the UFT was created in a context of transformations in the field of superior education, context that the proposal for model of implantation controlling management was emphasize with an necessity, otherwise, that has still predominated elements of a patrimonial management, charismatic and bureaucratic, that has confused in the organizations of the academic activities this institution.

**Key Words:** Superior Education, Federal University of Tocantins (UFT), Politics Practice and Management Model.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS UTILIZADAS

BM	Banco Mundial
CD	Conselho Diretor
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior
CCQs	Círculos de Controle de Qualidade
CELTINS	Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins
CEM	Colégio Estadual de Palmas
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
CES	Câmara da Educação Superior
CESPE	Centro de Seleção e de Promoção de Eventos
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEP	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – UFT
CONSUNI	Conselho Universitário – UFT
CQT	Controle de Qualidade Total
DCE	Diretório Central dos Estudantes
DDH	Diretoria de Desenvolvimento Humano da UFT
EAD	Educação a Distância
ETF	Escola Técnica Federal de Palmas
FAET	Federação da Agricultura do Estado do Tocantins
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FIETO	Federação das Indústrias do Tocantins
FMI	Fundo Monetário Internacional
GED	Gratificação de Estímulo à Docência
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
ITPAC	Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PE	Planejamento Estratégico
PL	Projeto de Lei
PNP	Programa Nacional de Publicização
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Finanças – UFT
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários – UFT
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação – UFT
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – UFT
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMOR	Secretaria da Modernização
SESU	Secretaria de Educação Superior
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIAPEcad	Sistema de Administração de Pessoal / Cadastro – UFT
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIE	Sistema de Informação para o Ensino – UFT
SIDOR	Sistema Integrado de Dados Orçamentários
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
UNITINS	Universidade do Estado do Tocantins

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I	Nota Oficial do Governo do Tocantins
Anexo II	Termo de Compromisso Público
Anexo III	Projeto de Lei nº 3.126/2000 – Criação da UFT
Anexo IV	Projeto de Lei Substitutivo ao PL nº 3.126/2000
Anexo V	Lei nº 10.032/2000
Anexo VI	Portaria de nº 717/2001 – MEC
Anexo VII	Decreto Presidencial de nº 4.279/2002
Anexo VIII	Acordo de Cooperação nº1
Anexo IX	Parecer CES 41/2004
Anexo X	Organograma da UFT/2006
Anexo XI	Roteiro de Entrevistas
Anexo XII	Questionário <i>Online</i>

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>A REORGANIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL E DA ARRANCADA NEOLIBERAL: BRASIL ANOS DE 1990. ....</b>	<b>23</b>
1.1 Reestruturações na Administração Pública do Brasil: uma corrida reformista e seus fundamentos.....	24
1.2 Crises, Redefinição do Estado, Reestruturação Produtiva e Ideário Neoliberal...	44
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>RESPOSTAS ÀS CRISES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: REESTRUTURAÇÕES E TRANSFORMAÇÕES NOS ANOS DE 1990 .....</b>	<b>57</b>
2.1 Crises na e da universidade: alguns olhares .....	58
2.2 Respostas para a crise na e da universidade: os organismos multilaterais.....	64
2.3 Reformas na e da educação superior no Brasil.....	69
2.4 A Unitins: patrimonialismo no contexto de uma “organização social” .....	81
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>O PROCESSO DE CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA UFT: MODELOS E PRÁTICAS GESTORIAIS PREDOMINANTES .....</b>	<b>89</b>
3.1 Criação da Universidade Federal do Tocantins: primeiros encaminhamentos.....	91
3.2 A Universidade de Brasília na implantação da UFT .....	103
3.3 Fase final de implantação da UFT .....	116
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	133
BIBLIOGRAFIA.....	137
<b>ANEXOS .....</b>	
Anexo I - Nota Oficial do Governo do Tocantins .....	152
Anexo II - Termo de Compromisso Público.....	155
Anexo III - Projeto de Lei nº 3.126/2000 – Criação da UFT.....	156
Anexo IV - Projeto de Lei Substitutivo ao PL nº 3.126/2000.....	157
Anexo V – Lei nº 10.032/2000 .....	159
Anexo VI – Portaria de nº 717/01 - MEC .....	161
Anexo VII – Decreto Presidencial nº 4.279/2002 .....	162
Anexo VIII - Acordo de Cooperação nº1.....	167
Anexo IX - Parecer CES nº 41/2004.....	175
Anexo X – Roteiro de Entrevistas .....	176
Anexo XI – Questionário Online .....	177



## INTRODUÇÃO

---

Esta dissertação vincula-se à Linha de Políticas e Gestão da Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Uberlândia, e toma como eixo central o campo das políticas públicas sobre a educação superior.

Como pressuposto básico para o estudo, partiu-se do entendimento de que a educação superior, nos anos 90 do século XX, foi gerida na perspectiva do modelo gerencial da administração pública e que este modelo de gestão esteve associado às mudanças sociais e às reformas educacionais mundialmente em curso, sobretudo, no período dos governos do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Um dos fatores primordiais refere-se à reconfiguração da educação superior na atual fase do capitalismo e ideário neoliberal, cujo fundamento ideológico se manifesta com base em um modelo gerencial de gestão para superar os modelos considerados antigos e que não conseguiam mais responder aos anseios do mercado globalizado, no se que refere à garantia de eficiência, eficácia e produtividade.

Nesse sentido, as transformações e reconfigurações na educação superior perpassaram por questões como os princípios: da flexibilização, da diferenciação institucional e diversificação de fontes de financiamentos, da avaliação e competitividade, da descentralização e da autonomia, que são elementos expressos pelos movimentos de reformas praticados nesse período.

Esses pressupostos exigiram que o estudo buscasse compreender e interpretar quais foram os modelos e práticas gestoriais desenvolvidos na universidade pública brasileira, no contexto social e político que engendra o final dos anos de 1990 e início dos anos 2000 e, mais especificamente, apreender quais os modelos de gestão se fizeram predominantes no processo de criação e implantação da Universidade Federal do Tocantins – UFT.

O estímulo e o interesse pela temática decorrem da minha trajetória acadêmica e também profissional nessa mesma universidade. Desde os primeiros estudos vivenciados no curso de graduação em Pedagogia na Universidade Federal de Uberlândia, a partir do ano 2000, interessei-me pelas questões ligadas à educação superior, no que se refere às formas de gestão e organização da educação, seus sentidos e significados.

A partir do ano de 2001, envolvi-me com atividades de iniciação científica e, na condição de aluna e bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq -, pude iniciar minha primeira pesquisa acadêmica sobre a temática de Educação à Distância – EAD -, em que, dentre outras ações, buscava compreender e analisar relações e possibilidades para a existência desta modalidade de educação no nível da educação superior e, nesse sentido, já nos inquietava, também, saber sobre como se realizariam os processos de gestão nessa modalidade de ensino.

No último ano da minha graduação, em 2003, mudei-me para a cidade de Palmas, capital do estado do Tocantins, acompanhando meu esposo, que, após aprovação em concurso público na Escola Técnica Federal de Palmas - ETF -, foi nomeado professor e, nessa ocasião de nomeação e posse, no dia 04 de abril de 2003, presenciei uma grande manifestação de alunos da Universidade Estadual, a Unitins, que aproveitaram a presença do Ministro da Educação, Cristovam Buarque, e protestaram em favor da maior agilidade para o processo de implantação da Universidade Federal do Tocantins.

Até aquele momento, já ouvira falar sobre a criação de uma Universidade Federal no Tocantins, mas, depois de me mudar para o Estado e acompanhar mais de perto os noticiários, pude perceber que havia alguns impasses os quais dificultavam a implantação dessa universidade, e, então, algumas inquietações começaram a surgir e a gerar curiosidades de caráter mais acadêmico.

Com relação à minha trajetória profissional, tem-se que, no ano de 2004, quando de fato a UFT já havia sido implantada, foi realizado o primeiro processo seletivo para professor substituto, do qual participei e em que fui aprovada. Com isso, meu ingresso nessa universidade como professora aprofundou ainda mais o interesse pelo estudo sobre a educação superior, e em especial sobre a recém criada universidade federal, pois, assim como alguns colegas na docência, não conhecíamos a sua história, nem encontrávamos registros escritos sobre a memória da sua origem, do seu processo de criação e implantação.

Ao mesmo tempo, a minha inserção na educação superior, ministrando disciplinas na área de políticas da educação e sociologia da educação, nos cursos de licenciatura do campus de Porto Nacional, permitiu que eu realizasse um maior aprofundamento e tivesse ainda mais interesse por leituras e estudos sobre o desenvolvimento da educação superior no Brasil e suas reestruturações no final do século XX e início do século XXI.

No final do ano de 2005, fui aprovada em novo concurso nessa universidade, porém agora para o cargo de Pedagoga e passei a fazer parte do quadro de funcionários

técnico-administrativos, o que propiciou, ainda mais, a reflexão e compreensão sobre o processo de criação dessa universidade, devido à grande facilidade de obtenção e manuseio de documentos e informações diversas, além de ter o contato direto com muitos personagens, que colaboraram e lutaram para a sua criação e implantação.

Contudo compreende-se que a análise dessa trajetória e suas inquietações estão diretamente ligadas a condicionantes de caráter político, social e econômico vivenciados pelo Brasil e pelo mundo, principalmente no se que refere às mudanças no papel do Estado associado às crises do capitalismo e às mudanças no modo de produção do trabalho, que foram diretamente influenciadas pelo projeto do neoliberalismo.

As mudanças no papel e na atuação do Estado decorrem, em boa medida, das próprias crises do capitalismo, que, para tentar superá-las, altera as formas de intervenção desse Estado por meio do controle direto ou não sobre o modo de produção e na forma da administração do seu produto final.

Essas questões são evidenciadas nas propostas das reformas praticadas na administração pública dos Estados, os quais buscavam a modernização e o aumento de eficiência, visando fortalecer a administração pública direta mediante o núcleo estratégico do Estado e promover a sua descentralização, a medida que se implantassem as organizações sociais vinculadas aos contratos de gestão.

No caso do Brasil, essa lógica se consolidou nos anos de 1990, notadamente, nos governos do Presidente Fernando Henrique Cardoso, que promoveu a reforma na administração pública do Estado, por considerar que este não conseguia mais se adequar aos anseios e necessidades do mundo globalizado. Procurou-se implementar uma reforma no Estado brasileiro do tipo gerencialista, que, entre outros princípios, passou a nortear-se por uma administração que buscasse eficiência, eficácia e produtividade.

Os princípios dessa reforma, capitaneada no Brasil pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE -, somados às propostas do Banco Mundial de promover maior diferenciação institucional e diversificação de fontes de financiamentos, num processo de redefinição do papel do governo na educação, foram elementos que influenciaram na reforma da educação e, em particular, da educação superior. Assim, dentre as diretrizes propostas para a reforma educacional, passaram a predominar políticas de flexibilização, de diferenciação institucional e diversificação de fontes de financiamentos, políticas de avaliação, dentre outros aspectos, os quais se enquadram nos princípios que fundamentam as políticas neoliberais.

Na área da educação, importantes estudos já se consolidaram no campo da gestão e das políticas públicas, e é neste sentido que se entende que esse mesmo movimento precisa ser realizado no que se refere à gestão da educação superior, particularmente em universidades públicas, pois é um campo de investigação em que ainda há muito a ser investigado, sobretudo, neste período de importantes reestruturações e mudanças.

Nesse movimento de análise, foram-se delineando algumas questões a serem aprofundadas, o que possibilitou o desenvolvimento do presente estudo.

No desenvolvimento do estudo investigativo, buscaram-se respostas para as seguintes questões: a) como se desenvolveu o processo gestorário na Universidade Estadual do Tocantins?; b) quais as marcas e influências das práticas de governo local na educação superior?; que fatores, sociais e políticos, contribuíram para a criação de uma Universidade Federal no Estado do Tocantins no final dos anos de 1990?; quais os modelos e as práticas gestoriais se fizeram presentes no processo de criação e implantação da Universidade Federal?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar, analisar e compreender os modelos e as práticas gestoriais e políticas, presentes no processo de criação e implantação da Universidade Federal do Tocantins, no contexto de sua relação com a Universidade Estadual, e suas reestruturações frente às políticas educacionais desenvolvidas para a educação superior nos anos 90 do século XX.

Como objetivos específicos, destacam-se:

- 1) Analisar o movimento de mudanças no papel do Estado, nas formas de produção e crises do capitalismo e as conseqüentes reformas.
- 2) Situar as principais diretrizes políticas para a educação superior e identificar os modelos e práticas gestoriais na universidade pública brasileira, no contexto social e político dos anos 90 do século XX.
- 3) Analisar o processo de criação da Universidade Federal do Tocantins, com base em sua relação com a Universidade Estadual do Tocantins, considerando suas transformações e reestruturações.
- 4) Examinar e compreender o processo de implantação da UFT, buscando identificar e perceber os modelos e práticas gestoriais que se fizeram presentes nesse processo.

Tendo em vista os elementos apontados e a busca para alcançar os objetivos propostos, optou-se por desenvolver uma investigação pautada numa abordagem mais

qualitativa, em que o termo “pesquisa” ganha novo significado, passando a ser concebido como “uma trajetória circular em torno do que se deseja compreender”, não se preocupando unicamente com princípios, leis e generalizações. A preocupação maior passa a ser com os elementos que são significativos para o investigador, que também é observador. Esta compreensão do termo pesquisa está associada com a capacidade própria do indivíduo que está imerso num contexto, que constrói e que, ao mesmo tempo, é agente ativo, conforme sinaliza Garnica (1997).

Num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica da produção sobre a temática e, paralelamente, uma pesquisa documental, em que se buscou explorar e analisar informações diversas sobre a história do estado do Tocantins e da Unitins, sobre o processo de criação e implantação da UFT, em documentos oficiais e não oficiais como: leis, decretos, portarias, resoluções, artigos de jornais locais e nacionais, atas do diretório central dos estudantes - DCE - e do Conselho Universitário da universidade - CONSUNI -, Estatutos, Regimentos, relatórios de gestão, relatórios de pesquisa, dentre outros documentos.

Foi também objeto de análise o levantamento de dados pela Internet, o que permitiu o acesso a outras informações, como, por exemplo, artigos e documentos dos acervos da Unitins, da UFT, da UnB, do MEC, do MARE, relatórios de processos desencadeados pela Câmara dos Deputados e Assembléia Legislativa e de outros órgãos do âmbito nacional e em nível do próprio estado do Tocantins.

No processo de coleta de dados, um dos instrumentos utilizados foi a entrevista semi-estruturada, que foi sistematizada após a definição do arcabouço teórico em torno do eixo temático. A opção por este instrumento teve como objetivo apreender, por intermédio do olhar dos entrevistados, suas concepções sobre o processo de criação e implantação da UFT e suas visões sobre as práticas políticas e gestoriais presentes nesse processo, dentre outras questões.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da própria universidade, objeto da investigação, com dez pessoas, entre elas, seis professores da UFT (Professor 1; Professor 2; Professor 3; Professor 4; Professor 5 e Professor 6), que tiveram alguma relação com a Unitins; três ex-alunos da Unitins/UFT, ou seja, alunos participantes das manifestações estudantis, que haviam ingressado no vestibular da Unitins e foram absorvidos como alunos da UFT (Aluno 1; Aluno 2 e Aluno 3) e, ainda, com um professor que assessorou as comissões de implantação (Professor Assessor).

É importante esclarecer que, embora fosse necessária a análise de depoimentos de funcionários técnico-administrativos, não foi possível a realização de entrevistas com pessoas deste segmento, pois, pelo recorte dado à pesquisa e pelo critério adotado, houve dificuldades para filtrar funcionários concursados e que tivessem alguma relação com a UFT.

Também foi aplicado um questionário *online* ao primeiro reitor da UFT (primeiro reitor pró-tempore), tendo em vista a impossibilidade de um contato pessoal com ele para a realização de entrevista.

Para os procedimentos de análise dos dados, recorreu-se a uma abordagem mais indutiva, pois à medida que o trabalho foi se desenvolvendo, foram-se delineando e elaborando abstrações para a compreensão do estudo, ou seja, foram-se construindo neste processo, possíveis encaminhamentos que respondessem às questões propostas, confirmando a posição dos autores Bogdan & Kiklen (1994, p. 50) que esclarecem que: “o processo de análise dos dados é como um funil: as coisas estão abertas de início e vão tornando-se mais fechadas e específicas no extremo”.

É importante ressaltar que a análise dos dados foi iniciada ainda na fase de coleta das informações, pois, assim, foi possível orientar melhor parte do estudo de campo, além de possibilitar esboçar novas linhas de inquietações, vislumbrar outras perspectivas de análises e interpretações, bem como rever registros e retomar contatos com os entrevistados, o que pode ser realizado por meio de correspondência eletrônica (*e-mail*). Esse procedimento permitiu explorar com mais propriedade o assunto e outros tópicos importantes que foram surgindo eventualmente.

Como resultado do processo de estudo e investigação realizado, esse trabalho foi estruturado em três capítulos, além da introdução e das considerações finais.

O primeiro capítulo, intitulado: “*A Reorganização do Estado brasileiro no contexto da acumulação flexível e da arrancada neoliberal: Brasil anos 1990*”, estabelece uma discussão e análise teórica a respeito da reforma do Estado brasileiro no contexto social, econômico e político que a permeou, bem como suas propostas e objetivos. Procurou-se apreender sua relação e influência na redefinição do papel do Estado frente às mudanças no modo capitalista de produção no final do século XX e aos princípios norteadores do ideário neoliberal, o que implicou o novo modelo de gestão caracterizado por gerencialista. Nesse capítulo é apresentado, também, uma breve síntese sobre as análises de Max Weber sobre os tipos de dominação, de modo a, por um lado, melhor compreender as críticas e propostas

construídas no âmbito do MARE, e, por outro, demarcar um quadro teórico para a análise das práticas gestoriais presentes no processo de criação da UFT.

O segundo capítulo, “*Respostas às Crises da Educação Superior: reestruturações e transformações nos anos 90*”, expõe, inicialmente, uma análise sobre as crises das universidades, focalizando seu contexto na atualidade, para mostrar as justificativas utilizadas pelos governantes para realização da reforma na educação superior, em que, assim como na reforma da administração pública, o modelo de gestão defendido foi o baseado nos princípios do gerencialismo empresarial. Também neste capítulo, é possível compreender como esse processo de transformações e mudanças se fizeram presente na educação superior do estado do Tocantins.

No capítulo terceiro, intitulado de “*O Processo de Criação e Implantação da UFT: modelos e práticas gestoriais predominantes*”, destaca-se o processo legal e burocrático da criação e implantação da UFT, assim como os elementos essenciais presentes nas formas de gestão e organização de suas atividades de implantação, ao mesmo tempo em que são apresentadas as análises dos dados de campo obtidos por meio das entrevistas e questionário, realizados com profissionais da educação na universidade investigada, e dos documentos da universidade e relatórios do processo de implantação, os quais foram analisados com base nos elementos teóricos e metodológicos delineados nos capítulos precedentes.

Na seqüência, são apresentadas as considerações finais, que retomam, em linhas gerais, as análises e discussões realizadas nos capítulos que constituem o trabalho, buscando apreender o objeto de estudo nos seus aspectos gerais e específicos, bem como, resgatar novos olhares sobre as universidades federais, em especial, sobre a UFT, objetivando avançar e contribuir para o debate e produção nesta área do conhecimento.



## CAPÍTULO I

---

### **A REORGANIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL E DA ARRANCADA NEOLIBERAL: BRASIL ANOS DE 1990.**

*O Brasil, por razões específicas, acentua seu ajuste estrutural, inserindo-se na nova ordem mundial, apenas na década de 1990, com a assunção da Presidência da República por Fernando Henrique Cardoso. Com legitimidade política e eleitoral e em um clima de “hiperpresidencialismo”, o presidente transforma o Brasil no país das reformas e o submete, apesar de suas peculiaridades, ao figurino do capital, desenhado, agora, pelos organismos multilaterais, com especial destaque para o Banco Mundial. (SILVA JR., 2002).*

Este capítulo propõe-se a analisar o processo de reforma do Estado brasileiro ao longo dos anos 90 do século XX, de modo a situá-la no contexto social, econômico e político que a permeou. Nesse movimento, procura, também, analisar suas propostas, objetivos, bem como, compreender sua relação e influência na redefinição do papel do Estado ao longo deste período, que implicou um novo modelo de gestão gerencial. Situa, ainda, alguns elementos da análise de Weber sobre as relações de dominação, de modo a apreender alguns dos pressupostos fundamentais que sustentavam as críticas ao modelo de gestão presente no Estado brasileiro.

Os anos de 1990 configuraram-se como um período de importantes reformas no mundo e no Brasil, sobretudo no período de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso - FHC -, em que o marco das práticas governamentais se processou a partir de propostas e práticas para a realização de uma significativa mudança na estrutura estatal, identificada por “Reforma Gerencial do Estado”.

As reestruturações nas formas de gerir a esfera pública se justificaram, conforme discursos do governo brasileiro, como uma exigência dos novos tempos, de modo a criarem meios para acompanhar as novas condições exigidas pelo capitalismo e pela própria sociedade brasileira, inserida no contexto de globalização e reestruturação produtiva. Para isso, vários

discursos enfatizavam a urgência na luta pela conquista de um Estado mais eficiente, mais competente e mais eficaz.

O eixo promovedor das reformas desenvolvidas no final do século XX esteve diretamente ligado às políticas neoliberais, que foram adotadas, defendidas e consolidadas, no caso brasileiro, especialmente no período de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Por sua vez, essas reformas tiveram como importantes patrocinadores os organismos multilaterais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional.

### ***1.1 Reestruturações na Administração Pública do Brasil: uma corrida reformista e seus fundamentos***

Durante os governos do Presidente Fernando Henrique Cardoso - FHC (1995-1998 e 1999-2002) -, o prosseguimento de reformas em vários setores do Estado encontrou um campo fértil, pois suas práticas de governo eram favoráveis a uma reestruturação na base estatal da administração pública, que era considerada ineficiente para conduzir o bom desenvolvimento do país.

Desde o início deste governo, verificou-se uma série de ações desenvolvidas para a consolidação das reformas no Brasil, e suas justificativas estiveram presentes em diferentes momentos, desde os discursos presidenciais, como em seminários e congressos, além de diversas matérias publicadas em jornais, revistas, dentre outros meios de comunicação.

Em 1995, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE-, com atribuição geral de estabelecer as condições necessárias para que o governo federal otimizasse a capacidade de atuação do Estado, e, para isso, sua missão seria orientar e instrumentalizar a reforma do aparelho do estatal. Os discursos governamentais afirmavam que o Estado apresentava problemas de “governança”, pois se entendia que a gestão era rígida e ineficiente e isso impedia a implantação de políticas públicas mais flexíveis.

Sobre essas considerações, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE - é claro ao ressaltar que:

O governo brasileiro não carece de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implantar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa. (BRASIL, PDRAE, 1995, p. 14).

Para estar à frente do MARE, foi escolhido Luiz Carlos Bresser Pereira<sup>1</sup>, que apresentou as propostas para a reforma administrativa traduzidas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado e assinado pelo Presidente da República em setembro do ano de 1995.

Em 1996, o governo federal organizou um importante seminário, que teve como eixo temático a reforma do Estado e a mudança de paradigmas da administração pública. Esse seminário contou com a participação de conferencistas e intelectuais representantes de diferentes países, como, por exemplo, da Nova Zelândia, dos Estados Unidos, da Inglaterra entre outros. Teve o apoio de organismos internacionais, como as Organizações das Nações Unidas – ONU -, o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD - e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID.

Os textos de referência do seminário resultaram no livro intitulado “*Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*”, organizado por Bresser Pereira e Peter Spink, que, em boa medida, se constituiu num documento basilar para a divulgação dos princípios reformistas. Os capítulos que o compõem enfocam as justificativas, os diagnósticos, os objetivos, as propostas, enfim, a importância e a necessidade de realização da reforma do Estado e da administração pública, tendo em vista a nova ordem que se colocava no final do século XX e o futuro que se avizinhava.

No discurso de abertura do evento, proferido por FHC, que depois se tornou o texto de abertura do livro citado, percebe-se claramente o anúncio para um novo tipo de Estado, que deveria acompanhar as condições atuais do capitalismo e, assim, ser capaz de enfrentar os novos desafios propostos à sociedade. No texto, o Presidente da República ressaltava a necessidade de proceder à reforma administrativa no Brasil por entender que,

---

<sup>1</sup>Luiz Carlos Bresser Pereira é economista e cientista social na Fundação Getúlio Vargas. Em abril de 1987, em meio à crise provocada pelo fracasso do Plano Cruzado, tornou-se Ministro da Fazenda do governo Sarney. Em 1995, depois de ocupar a tesouraria da campanha de Fernando Henrique Cardoso para a presidência da república, assumiu o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, no qual comandou a Reforma da Gestão Pública de 1995. No segundo mandato, foi, durante os primeiros seis meses, Ministro da Ciência e Tecnologia.

somente a partir dela, seria possível o Estado brasileiro abandonar as práticas administrativas consideradas arcaicas e ineficientes.

Vivemos hoje num cenário global que traz novos desafios às sociedades e aos Estados nacionais. Não é nenhuma novidade dizer que estamos numa fase de reorganização tanto do sistema econômico, como também do próprio sistema político mundial [...] É imperativo fazer uma reflexão a um tempo realista e criativa sobre os riscos e as oportunidades do processo de globalização, pois, somente assim, será possível transformar o Estado de tal maneira que ele se adapte às novas demandas do mundo contemporâneo [...] Reformar o Estado não significa desmantelá-lo [...] Mudar o Estado significa, antes de tudo, abandonar visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista, de um Estado que, por força de circunstâncias, concentrava-se, em larga medida na ação direta para a produção de bens e serviços. (grifos nossos). (CARDOSO, 2001, p.15).

Como se observa, a partir da perspectiva apontada por FHC, uma das justificativas utilizadas para processar a reforma na base da administração pública foi o fato de que a administração dominante, do tipo burocrática, mas com nuances de uma administração com elementos patrimonialistas, era considerada inadequada e ineficaz para atender às necessidades e exigências do novo cenário nacional e internacional, político e econômico, frente aos princípios da globalização, das novas tecnologias da produção e da informação e suas implicações nas mudanças do mundo do trabalho. Daí que, para superar a ineficiência e deficiência do Estado, era imprescindível uma reforma na sua base administrativa.

No mesmo sentido, o Ministro Bresser Pereira era enfático ao afirmar que toda a população deveria lutar para que o Brasil conquistasse uma forma de administração que superasse as tentativas feitas por modelos da gestão patrimonialista e burocrática, pois acreditava que, mesmo esta última forma tendo surgido para procurar corrigir erros da primeira, ambas ainda coexistiam na gestão pública dos anos de 1990 e se apresentavam como formas de administração que não respondiam mais aos anseios de uma sociedade globalizada e inovadora.

Sobre estes princípios, o Ministro ressaltava que:

A característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado, ou a interpermeabilidade dos patrimônios público e privado. “Patrimonialismo” significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. [...] Com o surgimento do capitalismo e da democracia, estabeleceu-se uma distinção entre res pública e bens privados. [...] Foi um grande progresso o surgimento, no século XIX, de uma administração pública burocrática em substituição às formas patrimonialistas de administrar o Estado. [...] Mas era uma estratégia que já não fazia sentido, uma vez que o Estado havia acrescentado às suas funções o papel de provedor de educação pública, de saúde pública, de cultura pública [...]. (BRESSER PEREIRA, 2001, p.26 e 27).

No Plano Diretor da Reforma e do Aparelho do Estado, também são destacados vários argumentos usados para justificar as mudanças preconizadas pelo MARE por meio de uma contundente crítica ao modelo de administração do tipo patrimonialista e do tipo burocrático presentes na trajetória e na constituição do Estado liberal moderno.

Afirmava-se, por um lado, que a forma de administração patrimonial mostrava-se como uma administração que era mais vulnerável às práticas de corrupção e de nepotismos. Além disso, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares e servidores possuíam o *status* de nobreza real, em que os cargos eram considerados como prebendas<sup>2</sup>.

Por outro lado, as vozes governamentais argumentavam que a administração burocrática, mesmo se contrapondo aos vícios de corrupção e nepotismo da administração patrimonial, também não conseguiu concretizar-se da forma preconizada no modelo ideal. Segundo os documentos e discursos dos defensores da reforma, a administração burocrática:

surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. (grifo do autor) (BRASIL, PDRAE, p. 16,1995).

Na mesma perspectiva, destaca Bresser Pereira que:

Essa estratégia podia talvez evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara, ineficiente. Ela fazia sentido no tempo do Estado liberal do século XVIII: um Estado que só precisava de um Parlamento para definir as leis, de um sistema judiciário e policial para fazer cumpri-las, de forças armadas para proteger o país do inimigo externo, e de um Ministro de Finanças para arrecadar imposto. (BRESSER PEREIRA, 2001, p.26).

Diante dessas limitações, era apontada a necessidade de um novo modelo de administração:

---

<sup>2</sup> Prebendas é um termo utilizado por Max Weber ao analisar os tipos de dominações. Significa uma categoria da apropriação de oportunidades de aquisição e de cargos, ou ainda, receitas apropriadas de emolumentos provenientes das reservas de bens e dinheiro do senhor. (WEBER, 1991,154).

ao invés da velha administração pública burocrática, uma nova forma de administração, que tomou de empréstimo os imensos avanços por que passaram, no século XX, as empresas de administração de negócios, sem contudo perder a característica específica que a faz ser administração pública: uma administração que não visa ao lucro, mas à satisfação do interesse público. (BRESSER PEREIRA, 2001, p.27).

O governo entendia que os modelos e as formas de administração com caráter burocrático, com resquícios do modelo patrimonialista, apesar de antigos, ainda se faziam presentes na administração pública do Brasil, e muitas de suas características dificultavam o bom desempenho das atividades econômicas e sociais do país.

Argumentava-se, então, que, para superar essa realidade, o Estado precisava ser redefinido mediante de uma administração que prezasse pelo caráter público, mas que, ao mesmo tempo, tivesse um caráter gerencial na busca pela eficiência e eficácia da ação estatal, intentando, dessa forma, satisfazer o interesse público.

### *1.1.1. Max Weber e os tipos de dominação nas organizações*

Nas discussões e proposições desenvolvidas no âmbito do MARE, sobre os modelos de administração pública no Brasil, é evidente a influência das contribuições de Max Weber e suas análises sobre os tipos de dominação presentes no desenvolvimento das sociedades e organizações.

Max Weber trabalhou com a categoria dos *tipos ideais*, tomada, também, como um recurso metodológico próprio do processo de compreensão característico da racionalização da ciência moderna, de modo que os tipos ideais constituem-se em uma estilização racional da realidade histórico-social, instrumento da compreensão de relações causais de certo conjunto de fenômenos.

Nesse sentido, destacam-se como características do *Tipo Ideal*:

(1) é sempre um meio e nunca um fim do conhecimento científico, pois, (2) é uma utopia e como tal não pode constituir o objetivo da investigação da realidade; e tem este caráter como resultante (3) de uma exageração de certos traços da realidade selecionados em função (4) da significação que estes revestem para (5) um determinado ponto de vista que confira unilateralidade ao tipo ideal. (grifos do autor) (SAINT-PIERRE, 2004, p.61-62).

O tipo ideal weberiano tinha como princípio os estudos comparativos e, portanto, o desafio consistia em construir um tipo ideal de processos de relações sociais e compará-los com os processos sociais em investigação na realidade. Nessa perspectiva, ao se utilizar o termo *ideal*, este não deve ser compreendido como o que é desejado ou idealizado, mas, sim, pela busca das características mais puras, compreendidas pelo autor como sendo as de caráter mais racionais.

A categoria *tipo ideal* é utilizada como possibilidade de se construir um marco conceitual que faça conexões que se aproximem ou se distanciem do quadro ideal, ou seja, ele é um instrumento de investigação, um meio de conhecimento para estudar a realidade. A construção do *tipo ideal* se faz, pois, por meio de uma relação a valores, e é essa relação que vai fornecer os critérios e as motivações para sua construção.

Max Weber fundamentou a distinção de três tipos de dominação legítimos, os quais foram designados por *dominação legal de caráter racional*, *dominação tradicional* e *dominação carismática*. Conforme ressalta o autor, tais formas de dominação tratam-se de *tipos ideais*, de modo que nunca se encontram no seu estado puro na realidade histórica, mas se constituem em formas possíveis de legitimação de autoridade ou de dominação.

De outra parte, a dominação em Weber significa:

a probabilidade de encontrar obediência a uma determinada ordem, pode ter o seu fundamento em diversos motivos de submissão: pode ser determinada diretamente de uma constelação de interesses, ou seja, de considerações racionais de vantagens e desvantagens (referente a meios e fins) por parte daquele que obedece; mas também pode depender de um mero “costume”, ou seja, do hábito cego de um comportamento inveterado, ou pode, finalmente, ter o seu fundamento no puro afeto, ou seja, na mera inclinação pessoal do dominado. (grifos nossos). (WEBER, 2001, p.349).

A dominação pode basear-se nos mais variados motivos. Será a natureza destes motivos que determinará o tipo de dominação: *dominação legal*, *dominação tradicional* ou *dominação carismática*.

Nesse propósito, o indivíduo na condição de dominado, pode justificar o poder do dominador, quando acreditar nas ordens que lhes são impostas e nos direitos de mando, determinando, assim, por seu ato, o tipo de uma *dominação legal*. Ou então, por acreditar na santidade das tradições mantidas desde os tempos antigos e na legitimidade dos que estavam no poder pela indicação e pela prática da tradição, caracterizando o tipo de uma *dominação*

*tradicional*. Ou ainda, pode se justificar pela “extracotidianeidade na santidade”, ou seja, pelo heroísmo de uma pessoa e nas ordenações que ela pode criar, determinando com isso o tipo de uma *dominação carismática*.

Os tipos de dominação analisados por Weber configuram formas possíveis de legitimação da autoridade por parte dos elementos de uma organização, o que quer dizer que a legitimidade ocorre quando passa a existir um indivíduo que domina e outro que é dominado, sendo o primeiro o dominador ou a autoridade, o qual se constitui no ponto central da estrutura organizacional.

Sobre esse processo, Saint-Pierre (2004), acentua que, no processo de legitimação da dominação, o que realmente importa é o fato de que é preciso haver um quadro de pessoas que formem a organização, e que, por sua vez, fiquem divididas em duas classes distintas, ou seja, “de um lado o dominador, ou a autoridade, de outro a massa de dominados”. (p.113).

Weber adverte, entretanto, que apenas esses motivos não estabelecem fundamentos confiáveis e estáveis de uma dominação e, portanto, seria preciso considerar outras questões, como o apoio nas bases jurídicas, as quais se baseam na legitimidade.

Sobre esses elementos iniciais de discussão, destacamos a afirmação de Weber:

Conforme ensina a experiência, nenhuma dominação contenta-se voluntariamente com motivos puramente materiais ou afetivos ou racionais referente a valores, como possibilidades de sua persistência. Todas procuram despertar e cultivar a crença em sua “legitimidade”. Dependendo da natureza da legitimidade pretendida, diferem o tipo da obediência e do quadro administrativo destinado a garanti-la, bem como o caráter do exercício da dominação. [...] Por isso, é conveniente distinguir as classes de dominação segundo suas pretensões típicas à legitimidade. (grifos do autor). (1991, p. 139).

A legitimidade da dominação é, portanto, apenas uma questão de probabilidade, pois entende-se que nem toda a obediência a uma dominação pode ser direcionada por uma única crença, mas é importante considerar a pretensão de legitimidade, que por sua natureza, passa a ser válida, consolidando e determinando a natureza dos meios de dominação escolhidos.

Mesmo compreendendo que, historicamente, não existe nenhum dos três *tipos ideais* em sua forma totalmente pura, isso não deve impedir em ocasião alguma, a determinação do conceito na forma mais pura possível. A pertinência da utilização dessa tipologia é defendida pelo próprio Weber, que faz uma advertência para os perigos do reducionismo de sua aplicação à realidade histórica.

A tipologia sociológica oferece ao trabalho histórico empírico somente a vantagem – que freqüentemente não deve ser subestimada – de poder dizer, no caso particular de uma forma de dominação, o que há nele de “carismático”, de “carisma hereditário”, de “carisma institucional”, de “patriarcal”, de “burocrático”, de “estamental” etc., ou seja, em que ela se aproxima de um destes tipos, além de trabalhar com conceitos razoavelmente inequívocos. Nem longe se cogita aqui sugerir que toda a realidade histórica pode ser “encaixada” no esquema conceitual desenvolvido no que segue. (grifos do autor). (WEBER, 1991, p. 141-142).

Na dominação com caráter *carismático*, tem-se a figura do líder como um ser dotado de qualidades divinas e sobrenaturais. Ela ocorre por meio da consagração afetiva à pessoa de um senhor e por meio de carisma. Nesse caso, Weber denomina o carisma como:

uma qualidade pessoal considerada extracotidiana (na origem, magicamente, no caso tanto dos profetas quanto dos sábios curandeiros ou jurídicos, chefes de caçadores e heróis de guerra) e em virtude da qual se atribuem a uma pessoa poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanos ou, pelo menos, extracotidianos específicos, ou então se a toma como enviada por Deus, com exemplar e, portanto, como “líder”. [...] Sobre a validade do carisma decide o livre *reconhecimento* deste pelos dominados, consolidado em virtude de *provas* – originalmente, em virtude de milagres – e oriundo da entrega à revelação, da veneração de heróis ou da confiança no líder. Mas esse reconhecimento (em caso de carisma genuíno) não é razão da legitimidade, constitui antes um dever das pessoas chamadas a reconhecer essa qualidade, em virtude de vocação e provas. [...] Não existe “hierarquia”, mas somente a intervenção do líder no caso de insuficiência carismática do quadro administrativo para determinadas tarefas, em geral ou em caso individual, eventualmente a pedido deste quadro. Não existe “clientela” nem “competência” limitada, mas também não há apropriação de poderes funcionais em virtude de “privilégios”, mas apenas (eventualmente), limitações espaciais ou objetivamente condicionadas do carisma e da “missão”. Não existe salário nem prebenda, vivendo os discípulos ou sequazes (originalmente) com o senhor em comunismo de amor ou de camaradagem, a partir dos meios obtidos por fontes mecênicas. (grifos do autor) (WEBER, 1991, p. 158-160).

Essa forma de administração não é um regime duradouro, pois ela é baseada na figura do chefe, que precisa dar provas de sua personalidade carismática, pois à medida que perde seu carisma, perde, também, a influência e apoio de seus seguidores.

No campo da política, esse domínio se apresenta com diversas formas, além de deturpar os usos da vida política, é um domínio definido nos termos utilizados por FREUND de: “demagogo”, “ditador social”, “herói militar” ou “revolucionário”. (2003, p. 169).

Essa forma de dominação opõe-se à dominação tradicional e à burocrática, pois não há princípios de respeito a leis, ordens ou regulamentos e, por ela ser de caráter rotineiro e

cotidiano, Saint-Pierre (2004) ressalta que a liderança carismática se caracteriza pelo “modo de agir não racional” e é dirigida para despertar o sentimento de emoção naqueles indivíduos que o seguem.

Outra forma de dominação analisada por Weber é a do tipo *tradicional*, da qual deriva o *patrimonialismo* como a forma mais corrente desse domínio. É uma dominação que, segundo o autor, se baseia na “crença cotidiana, na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade”. (WEBER, 1991, p. 141).

O tipo ideal de quem manda é do senhor, o qual é escolhido por meio de regras tradicionais e costumes, e reina ao abrigo da obediência à sua autoridade, sua dignidade pessoal e conforme esteja o seu estado de humor. Neste caso, o quadro administrativo é formado por servidores pessoais do senhor de maneira que a fidelidade a ele é pessoal e decisiva.

Esse quadro administrativo, de forma genérica, é formado por:

dependentes pessoais do “senhor” (familiares ou funcionários domésticos), de parentes, de amigos pessoais (favoritos), ou de pessoas que lhe estejam ligadas por um vínculo de fidelidade (vassalos, príncipes tributários). [...] O que domina as relações do quadro administrativo não é o dever ou a disciplina, objetivamente, ligados ao cargo, mas a fidelidade pessoal do senhor. (WEBER, 2001, p. 352).

Existem outros tipos de *dominação tradicional*, sendo os mais primitivos a *gerontocracia* e o *patriarcalismo*. No primeiro caso, o poder refere-se, por costume, aos indivíduos mais velhos e, no segundo, o poder é objeto de herança numa determinada família. Há também dois tipos mais correntes desse tipo de dominação, que são o *sultanismo* e o *patrimonialismo*.

A *administração tradicional*, nos moldes do *sultanismo*, pode ser realizada com o auxílio de um quadro administrativo ou mesmo sem ele. No caso de ocorrer com um quadro administrativo, o recrutamento pode ser feito patrimonialmente, ou seja, ligado à casa do senhor, em que se usa o poder extremo por ele.

O *patrimonialismo* é a forma considerada por Weber como o tipo mais característico do domínio tradicional, e refere-se a toda a dominação que, originalmente orientada pela tradição, se exerce em virtude de pleno direito pessoal. A autoridade é pessoal

e não dependente de fins racionais, por isso, o poder pertence ao senhor em virtude dos atributos pessoais e não por sua formação ou capacidade.

O quadro de funcionários também é escolhido segundo aquelas pessoas que se identificam e são a favor das práticas administrativas do senhor, do soberano ou do chefe, isto é, o critério de seleção é baseado na confiança do soberano aos seus escolhidos e aos que a ele mostram certa afinidade.

Analisando esse tipo de administração, Freund (2003) destaca:

Este domínio ignorava a administração no sentido moderno da palavra [...] o soberano recrutava seus auxiliares entre seus servidores, entre os senhores feudais ou nobres locais, ou no caso de procurar serviços de pessoas de fora da esfera patrimonial, escolhia homens que se viam ligados à sua pessoa pelo fato de lhes fazer ele a fortuna. [...] o que faltava nesse sistema era a separação entre a esfera privada e a esfera oficial, isto é, a distinção entre os interesses pessoais do administrador e os interesses públicos ligados ao cargo que ele ocupava. [...] só havia, com efeito, como critério de seleção, a confiança do soberano em seus favoritos. (p.174-175).

Nesse contexto, a dominação patrimonialista consiste em “um sistema cujas oportunidades residam em geral de alto a baixo da escala, na apropriação privada da maioria das funções”. (FREUND, 2003, p.175). Assim, pode-se dizer que esse domínio ocorria todas as vezes que o direito de origem puramente político era tratado como direito privado.

Uma terceira forma de dominação analisada é a do tipo *racional legal*, que, para Weber, é um exemplo da estrutura moderna e burocrática do Estado. Ela se fundamenta na racionalidade, nos regulamentos, nos estatutos, no direito e na legitimidade dos chefes instituídos pela força da lei. Possui um exercício contínuo de dominação vinculado a regras, dentro de determinada competência, o que torna possível falar em autoridade institucional, que existe, por exemplo, em grandes empresas privadas, em partidos políticos, em exércitos, do mesmo modo que no sistema de educação, no sistema de saúde, no Estado ou na igreja.

No contexto da *dominação racional legal*, o tipo ideal racional no quadro administrativo, na sua forma mais pura, apresenta uma estrutura que exige funcionários qualificados, e um líder, que, é o dirigente e está no ponto central dessa estrutura. O quadro administrativo é composto por funcionários individuais, que são livres, obedecem às obrigações objetivas de seus cargos, e que precisam permanecer em constante qualificação profissional para realizar suas atividades com competências necessárias e, assim, serem aceitos como funcionários.

Os funcionários são incorporados à organização por meio da realização de um contrato celebrado sob uma seleção que visa a sua classificação profissional, o que pode ser feito pela realização de provas ou com a apresentação de diplomas que certifiquem a capacitação do candidato ao cargo. Por sua vez, os funcionários são remunerados com um salário fixo, que é regulado de acordo com sua posição hierárquica e conforme o desenvolvimento de sua carreira. Estes podem contar também com a possibilidade de sua futura aposentadoria. Geralmente, trabalham em seus cargos sem qualquer forma de apropriação destes e estão submetidos a uma rigorosa disciplina e vigilância administrativa.

O ser superior é quem ordena, o chefe, que tem uma competência concreta, delimitada nas exigências profissionais estipuladas para o desempenho da sua atividade. A administração visa alcançar o máximo de rendimento e, para tanto, é exigida muita precisão, disciplina, rigor e confiabilidade, o que se torna imprescindível para o bom funcionamento na administração.

Sobre esse princípio, destaca-se a análise de Saint - Pierre (2004), em que, essa forma de dominação refere-se à forma burocrática de administração:

Com essa caracterização da burocracia, Weber apresenta um tipo ideal de organização que, desde o ingresso até a promoção aos cargos mais altos da escala hierárquica, se realiza na base do “saber profissional especializado”. O trabalho profissional sujeito estritamente às competências fixadas para seu cargo, isto é, o trabalho sujeito ao expediente, dilui o problema das decisões nos degraus da estrutura hierárquica. Na forma pura da burocracia, o funcionário nada tem a decidir sobre o que não possa resolver por meio da pura *técnica*, que, para ocupar seu cargo, é exigida. Em sua forma pura, o funcionamento da organização burocrática restringe-se a uma relação *técnico-científica* de adequação de meios a fins. (grifos do autor). (p.121-122).

Para Weber (2001), a burocracia constitui-se no tipo mais puro da *dominação racional legal*, no entanto adverte que “nenhuma dominação, todavia, é exclusivamente burocrática, já que nenhuma é exercida unicamente por funcionários contratados”. (p.351).

De maneira geral, essa é uma visão panorâmica sobre as características dos tipos de dominação analisados por Max Weber. É, pois, necessário enfatizar que muitas afirmações referem-se às circunstâncias e ao contexto de seu tempo e de sua época, cuja preocupação central era com o destino da Alemanha, que foi construída como um Estado-Nação.

*1.1.2. Da organização burocrática à administração gerencial: uma “nova forma de administração” do Estado*

A “nova forma de administração” pretendida era do tipo gerencial, mas sua constituição estaria assentada na própria administração burocrática, como acentuou o Ministro do MARE, de modo que a forma requerida seria uma adaptação e uma melhoria do modelo já existente, eliminando os quesitos que não respondiam ao atual contexto do Estado.

Na verdade, a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tabula rasa desta, mas de aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo em que vai eliminando o que já não serve. (BRESSER PEREIRA, 2001, p.264).

A administração do tipo gerencial definiu-se a partir da segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, que, por sua vez, mostrava os problemas associados aos modelos das administrações anteriores. Isso contribuía, enormemente, segundo o entendimento governamental, para justificar que o país necessitava de um novo modelo de gestão, cujo foco estivesse pautado na qualidade dos serviços, na redução de gastos públicos e na cultura do gerenciamento, como fica evidente nos documentos oficiais do governo.

A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. (BRASIL, PDRAE, p.17 1995).

No documento PDRAE e nos escritos de Bresser Pereira, é destacado que os primeiros indícios de uma administração gerencial no Brasil, iniciaram-se no governo do Presidente Juscelino Kubitschek, com a criação de comissões especiais, que objetivaram, dentre outros princípios, a realização de estudos para discutir e alcançar a simplificação dos processos administrativos e desenvolver reformas ministeriais e, além disso, visavam, elaborar projetos direcionados para reformas globais e descentralização dos serviços.

Outras iniciativas de modernização da administração pública na perspectiva do modelo gerencial se evidenciaram também nos anos de 1970 com a criação da SEMOR - Secretaria da Modernização, que buscou implantar novas técnicas de gestão do setor de recursos humanos e depois nos anos de 1980, com a criação do Ministério da Desburocratização e o Programa Nacional de Desburocratização – PrND, cujas ações estavam voltadas para o combate à burocratização dos procedimentos e posteriormente tiveram o caráter de contenção dos excessos da expansão da administração descentralizada.

Na análise presente no Plano Diretor da Reforma, esse processo de desenvolvimento da administração gerencial teria sido interrompido nos anos de 1980, num movimento considerado de “retrocesso burocrático”. Isso porque, segundo o documento, a forma como a Constituição Federal de 1988 foi aprovada, bem como o modelo de organização do Estado nela previsto consistiu numa barreira para o desenvolvimento da gestão de caráter gerencialista, como foi sinalizado pelo documento:

A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta. Esse retrocesso burocrático foi, em parte, uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos. Foi também uma consequência de uma atitude defensiva da alta burocracia, que, sentindo-se imensamente acusada, decidiu defender-se de forma irracional. (BRASIL, PDRAE, 1995, p.21).

Pelos documentos oficiais da reforma, fica expresso o sentimento de que a aprovação da Constituição de 1988 não levou em consideração as novas orientações para uma administração pública do tipo gerencial, tendo-se, pois, transformado numa “administração arcaica e burocrática ao extremo”, como ressalta o próprio Ministro do MARE, ao dizer que a administração tornou-se “altamente centralizada, hierárquica e rígida”. (BRESSER PEREIRA, 2001, p. 246).

A crítica feita pelos reformistas gerencialistas, em relação à Constituição Federal de 1988, constitui-se no sentido de responsabilizá-la pela forte tendência de burocratismo presente na administração pública e por considerar que ela não propunha alternativas para que a gestão pudesse ser realizada de forma a obter um baixo custo operacional e uma alta

qualidade nas formas administrativas. Diante disso, verifica-se um processo de mutilação freqüente dos princípios da Constituição em nome de uma chamada governabilidade.

Um aspecto que pode ser exemplificado e que representou grande repercussão na educação superior refere-se ao seu artigo 207, que estabelece autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, além de reafirmar o princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão para as universidades federais. Várias medidas e projetos foram expressos no sentido de reformar esses princípios alocados pela Constituição e que poderão ser mais bem compreendidos no capítulo posterior, referente às reestruturações da educação superior.

Retomando a discussão sobre a administração gerencial, destaca-se que, entre suas características, tem-se que ela seria: “orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados”. Os escritos do Ministro do MARE enfatizam que esta é uma forma de administração que “pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos”. (BRESSER PEREIRA, 2001, p. 28).

Pimenta (1998), secretário de Logística e Projetos Especiais do MARE, afirma que a reforma teve como princípio fundamental, a questão da autonomia, pois, a partir dela, as tendências autoritárias da burocracia desapareceriam. Quanto às características dessa reforma, esse autor destaca que ela teria três dimensões:

*a institucional-legal, a cultural e a dimensão-gestão. A dimensão institucional-legal é composta pelas mudanças necessárias no arcabouço normativo e legal da administração pública; a cultural é baseada na mudança de valores burocráticos para gerenciais; e a dimensão-gestão coloca em prática as novas idéias gerenciais e oferece à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, mais bem controlado e com a melhor qualidade”. (grifos do autor). (PIMENTA, 1998, p.188).*

Sobre estas dimensões, o Ministro do MARE salientava que a mais difícil de ser implantada era a dimensão referente à gestão, pois, para consolidá-la, teria que se colocar em prática os ideais do gerencialismo e, ao mesmo tempo, oferecer os serviços públicos com melhor qualidade, menor custo e de forma controlada.

Bresser Pereira, em artigo publicado no ano de 2002, ao fazer um balanço sobre a reforma no Brasil, avaliava que ela conseguiu, por um lado, atingir basicamente os objetivos das três dimensões propostas, sendo, no entanto, mais bem sucedida no que se refere ao plano

institucional e cultural do que em relação ao plano da gestão, pois esta era uma dimensão que ainda se encontrava em fase de implementação por ser de natureza mais lenta, e, assim, demandava tempo. Por outro lado, acentuava que o momento vivido pelo Brasil durante a reforma, permitiu que o Estado aprendesse e amadurecesse uma nova forma de pensar a gestão pública.

começamos todos a mudar nossos conceitos sobre a administração pública, e isso foi muito importante. Uma nova forma de pensar o Aparelho do Estado e sua gestão foi aos poucos surgindo. Foi o conjunto dessas idéias - o modelo de reforma gerencial sua consistência interna e sua capacidade de responder às reais necessidades da administração pública e do país - que garantiram a continuidade e consolidação da reforma. (BRESSER PEREIRA, 2002).

As propostas da reforma da administração pública indicavam o desejo de se alcançar a nova administração com caráter gerencialista, centrado na obtenção dos resultados, no atendimento dos interesses dos cidadãos e na focalização do incentivo à criatividade e à inovação. Para tanto, na perspectiva dos gestores do Estado brasileiro, tais propostas, para alcançarem êxito, deveriam ser desenvolvidas por meio de um tipo especial de “*contrato de gestão*”, que se pautava, sobretudo, nos princípios da flexibilização e da descentralização.

Os objetivos da reforma foram associados aos diagnósticos realizados pelo MARE, os quais foram expressos, em grande parte, nos tópicos anteriores. Mas, de uma maneira geral, podemos dizer que a reforma pretendia, em curto prazo, facilitar o ajuste fiscal, em especial, dos Estados e Municípios e, em médio prazo, tornar cada vez mais eficiente e moderna a administração pública.

A Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996, por exemplo, permitiu a desoneração do pagamento do ICMS às exportações de produtos industrializados semi-elaborados e produtos primários e permitiu ainda o aproveitamento de créditos do imposto referente à compra de bens de capital, fornecimento de energia elétrica e serviços de comunicações.

O texto original previa a compensação financeira aos estados e Municípios pela perda de arrecadação decorrente da medida, durante seis anos (podendo chegar até a 10 anos conforme o comportamento das perdas). O ressarcimento só ocorreria se houvesse um comportamento negativo do ICMS, no comparativo entre o período base e o de referência, respeitado um teto limite. Mensalmente, era calculado o chamado “seguro-receita”, diferença entre a média dos últimos doze meses com a média do período base (junho/95 a julho/96), e o saldo, se positivo, era repassado pelo Banco do Brasil, no último dia útil do mês, para os Estados. Como no ICMS,

25% da compensação é destacada aos Municípios, pelo mesmo índice do ICMS. [...] A partir de agosto de 2000, o mecanismo de cálculo do ressarcimento foi alterado por força da Lei Complementar n.º 102, de 11 de julho de 2000. A partir de então, o valor que a União entregará é fixo. Cada Estado recebe de acordo com seu coeficiente de participação, não mais dependendo do comportamento da arrecadação. Apesar desse importante avanço, ainda existe o risco da volta do "seguro-receita", já que as alterações vigoram até o ano de 2002. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS, portal municipal, *online*).

Sobre os objetivos da reforma, o Ministro Bresser Pereira explicou como seria realizado esse ajuste fiscal e como seria modernizada a administração pública.

O ajuste fiscal será realizado principalmente através da exoneração de funcionários, por excesso de quadros; da definição clara do teto remuneratório dos servidores e da modificação do sistema de aposentadorias, aumentando o tempo de serviço exigido e a idade mínima para aposentadoria, exigindo-se tempo mínimo de exercício no serviço público e tornando o valor da aposentadoria proporcional à contribuição. [...] Já a modernização ou o aumento da eficiência da administração pública resultará, a médio prazo, de um complexo projeto de reforma, através do qual se buscará a um só tempo fortalecer a administração pública direta. (BRESSER PEREIRA, 2001, p. 258).

As propostas para a reforma, consolidadas pelo MARE no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, consideravam a existência de quatro setores presentes no aparelho do Estado, sendo eles: 1) Núcleo Estratégico; 2) Atividades Exclusivas do Estado; 2) Produção de Bens e Serviços para o Mercado e 3) Serviços Não-exclusivos ou Competitivos. Consideravam ainda, que, para cada um desses setores, existiam um tipo de propriedade e um tipo de administração específico.

O *Núcleo Estratégico* seria o setor responsável pela formulação das leis, das políticas públicas, e, zelaria pelo cumprimento destas. No caso de um sistema ser federal, seria formado pelo presidente da República, pelos Ministros de Estado, pelos Tribunais federais e Ministérios públicos. Também integraria este setor os governadores e seus secretários e a alta administração pública estadual. Além dos instrumentos tradicionais, como a aprovação de leis no Congresso e outros, seria utilizado um tipo especial de *contrato de gestão*<sup>3</sup>, o qual permitiria que esse núcleo definisse os objetivos das entidades executoras do

---

<sup>3</sup> O Contrato de gestão, segundo o Artigo 5º da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, refere-se ao instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para o fomento e a execução de atividades relativas às áreas relacionadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Estado, bem como seus respectivos indicadores de desempenho, garantindo-lhes os meios humanos, materiais e financeiros para sua consecução.

Desse modo, o tipo de gestão mais adequado seria uma gestão mista entre a administração pública burocrática e a pública gerencial, pois, segundo afirmava o Plano Diretor da Reforma, nesse setor “o princípio fundamental é o da efetividade entendida como capacidade de ver obedecidas e implementadas com segurança as decisões tomadas”. (BRASIL, PDRA, p. 43). No que refere à forma de propriedade, o tipo mais apropriado para esse setor seria a forma estatal.

O setor das *Atividades Exclusivas do Estado* envolveria o poder do Estado, o qual teria a responsabilidade de garantir que as leis e as políticas públicas fossem cumpridas e financiadas. Seria formado pela polícia, pelas forças armadas, pelos órgãos de fiscalização e de regulamentação, entre outros. Este setor se identificaria com as agências autônomas, as quais contariam com a presença de uma administração descentralizada, pois haveria a divisão das tarefas entre a sociedade civil e o Estado.

O tipo de gestão para esse setor seria de caráter gerencial, tendo em vista que seu princípio maior era o da busca pela eficiência, ou seja, a busca pela qualidade dos serviços prestados, porém ressalta-se que a forma de propriedade para as atividades exclusivas seria estatal, pois o poder extroverso seria exercido pelo Estado.

O setor de *Produção de Bens e Serviços* corresponderia à área de atuação das empresas, sendo um setor em que a produção poderia ser realizada pelo setor privado. Neste sentido, os programas de privatização ganhariam grande importância, porque, de acordo com o Ministro Bresser Pereira, as empresas seriam mais eficientes se fossem controladas pelo mercado e administradas pelas entidades privadas, ou seja, controladas pelo princípio da troca, que se caracterizariam pelas atividades econômicas voltadas para o lucro.

Esse setor se distinguiria pela qualidade dos serviços prestados e, para tanto, a forma de gestão deveria obedecer aos princípios gerencialistas, e, assim, o requisito básico também seria o da eficiência, para o qual o tipo de propriedade mais adequado seria a privada, e a propriedade estatal se justificaria somente quando não existissem os capitais privados.

Por fim, o setor dos *Serviços Não-Exclusivos* seria aquele provido não só pelo Estado, mas também pelo setor privado ou por organizações públicas não-estatais e privadas. Nele, estariam presentes os serviços que envolveriam os direitos humanos fundamentais, como, por exemplo, os serviços da área da educação, da saúde, da cultura e de pesquisa

científica. A forma de gestão adequada para esse setor seria também do tipo gerencial, pois tinha como princípio fundamental a busca da eficiência nos serviços prestados.

Para os defensores dessas propostas, a compreensão das concepções sobre a forma de propriedade desse setor passaria, primeiramente, pelo entendimento da existência de três formas de propriedades permitidas e necessárias no capitalismo contemporâneo, que seriam a *propriedade estatal, a propriedade privada e também a propriedade pública não-estatal*.

Nas análises do Ministro do MARE, ficava evidenciado seu entendimento de que os indivíduos e a sociedade em geral faziam certa confusão em torno da divisão dos direitos de propriedades. Para ele, esta confusão decorria do fato da sociedade restringir como propriedades de caráter público apenas aquelas pertencentes ao Estado, não admitindo outras formas ou possibilidades de propriedade.

O Ministro afirmava que a sociedade precisava compreender que se fazia necessária a implantação de uma nova forma de propriedade, intermediária entre as outras duas, ou seja, a propriedade pública não-estatal, ou ainda, mais bem caracterizada pelas “*organizações sociais*”. Essas organizações sociais teriam como objetivo permitir a descentralização de atividades no setor de prestação de serviços não-exclusivos, nos quais não existiria o exercício do poder de Estado, partindo do pressuposto que esses serviços seriam mais eficientemente realizados se, mantendo o financiamento do Estado, fossem realizados pelo setor público não-estatal. (BRASIL, PDRAE, p.60).

Nesse sentido, Bresser Pereira (2001) destaca:

No capitalismo contemporâneo, as formas de prioridades relevantes não são apenas duas, como geralmente se pensa e como a divisão clássica do direito público e privado sugere [...] e sim três: a) a propriedade privada, voltada para a realização do lucro (empresa) ou de consumo privado (famílias); b) a propriedade pública estatal; e c) a propriedade pública-não estatal. Com isso, estou afirmando que o público não se confunde com o estatal. O espaço público é mais amplo que o estatal, já que se pode ser estatal ou não-estatal. No plano do dever ser estatal é sempre público, mas, na prática, não é [...] pública a propriedade que é de todos e para todos. É estatal a instituição que detém o poder de legislar e tributar. É estatal a propriedade que integra o aparelho do Estado sendo regida pelo direito administrativo. É privada a propriedade que se volta para o lucro ou para o consumo dos indivíduos ou dos grupos [...] a propriedade pública se subdivide em estatal e não-estatal, ao invés de se confundir com estatal; [...] as instituições de direito privado voltadas para o interesse público e não para o consumo privado não são privadas, e sim públicas não-estatais. (p.261-262).

No setor dos serviços não-exclusivos do Estado, as atividades dedicadas à educação, como as escolas técnicas, as universidades, os centros de pesquisa, ou o setor da saúde, no que refere aos hospitais e centros de atendimentos médicos, ou mesmo as que referem à cultura, como os museus e outros, deveriam ser transformadas, segundo os defensores da reforma, no tipo especial de entidade pública não-estatal, ou organizações sociais, pois entendiam que elas facilitariam a parceria entre o Estado e a sociedade. Para isso, esses serviços deveriam passar por um Programa Nacional de Publicização - PNP-, para consolidarem as organizações sociais.

O PNP seria criado mediante decreto pelo Poder Executivo e teria o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação das organizações sociais, o que seria garantido por meio da Lei nº. 9.637, de 15 de maio de 1998, que, conforme artigo 20, dispunha sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização e dava outras providências.

Em relação aos seus princípios, destaca-se da referida Lei que esse Programa buscava absorver as atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União e que atuassem nas atividades relacionadas com o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, a preservação do meio ambiente, a cultura e a saúde.

As entidades que obtenham a qualidade de organizações sociais gozarão de maior autonomia administrativa, e, em compensação, seus dirigentes terão maior responsabilidade pelo seu destino. Por outro lado, busca-se através das organizações sociais uma maior participação social, na medida em que elas são objeto de um controle direto da sociedade através de seus conselhos de administração recrutados no nível da comunidade à qual a organização serve. Adicionalmente se busca uma maior parceria com a sociedade, que deverá financiar uma parte menor, mas significativa dos custos dos serviços prestados. (BRASIL, PDRAE, p.60).

Para esses fins, as transformações deveriam observar as seguintes diretrizes: “I – ênfase no atendimento do cidadão-cliente; II – ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados; III - Controle das ações de forma transparente”. (LEI nº. 9.637, 1998). Estes aspectos buscavam consolidar os princípios do modelo de gestão gerencial pela via no Estado brasileiro.

A compreensão desses elementos da reforma foi sintetizada em um diagrama utilizado pelo Plano Diretor da Reforma, que indicava as formas de propriedade e de administração e sua relação com os setores presentes no aparelho do Estado:

	Forma de Propriedade			Forma de Administração	
	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
<b>NÚCLEO ESTRATÉGICO</b> Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	●				●
<b>ATIVIDADES EXCLUSIVAS</b> Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	●				●
<b>SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS</b> Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus		● Publicização →			●
<b>PRODUÇÃO PARA O MERCADO</b> Empresas Estatais			● Privatização →		●

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995.

Nesse contexto, também se fortalecem os ideais da *privatização*, entendida como uma alternativa para que as instituições sociais, ao serem transformadas nas organizações sociais, pudessem gerar receitas. Para Bresser Pereira (2001, p.262), “a privatização é uma alternativa adequada quando a instituição pode gerar todas as receitas da venda de seus produtos e serviços e o mercado tem condições de assumir a coordenação de suas atividades”.

Esses pressupostos de caráter ideológico da reforma buscavam alocar os direitos sociais, das áreas mencionadas, como da saúde, da educação e da cultura, para o setor dos serviços não-exclusivos do Estado, e seriam definidos pelos princípios do mercado. Assim, a reforma promoveria a ampliação do espaço privado e a conseqüente diminuição do espaço público, no que se refere aos direitos democráticos, e ao mesmo tempo, fortaleceria o reconhecimento de um espaço que antes não pertencia necessariamente ao Estado, ou seja, das organizações sociais.

Considerando os elementos apresentados, expressa certa contradição nas propostas da reforma, em que se percebe uma direta relação entre os modelos de administração, ora burocrática, ora gerencial, embora se destaque que os anseios e as justificativas governamentais partiam da crítica dessa própria relação entre as formas de gerir o bem público. Esta perspectiva pode ser bem evidenciada nas propostas dos setores presentes no aparelho do Estado, como, por exemplo, no que refere aos tipos de gestão e formas de propriedades.

## ***1.2 Crises, Redefinição do Estado, Reestruturação Produtiva e Ideário Neoliberal.***

A compreensão desta corrida reformista deve levar em consideração o entendimento da própria crise do Estado de Bem-Estar Social e o esgotamento do modelo de organização da produção assentado no taylorismo/fordismo. O contexto de crise e suas conseqüências levaram o Estado a buscar alternativas para sua manutenção, de forma a garantir a gestão do bem público e, com isso, acompanhar as novas ressignificações impostas à sociedade, engendrada pela doutrina neoliberal, pelo processo de globalização e pela reestruturação no modo de produção capitalista.

No caso do Brasil, a compreensão de que o país encontrava-se imerso em uma crise de Estado, como conseqüência das crises vivenciadas nos anos anteriores, significou, também, uma forma de justificar a necessidade de se proceder à reforma na administração pública do Estado. Neste contexto, no sentido de redefinir o papel do Estado para acompanhar as mudanças em vários setores da administração e da gestão pública, tendo em vista os elementos das crises vivenciadas e suas conseqüências, o governo brasileiro, pautado nas propostas internacionais de reformas do Estado e no projeto neoliberal, reforçou esta justificativa por meio do MARE e do PDRAE, como demonstrado há pouco.

Com efeito, compreender a ressignificação do papel do Estado implica a compreensão das crises econômicas vivenciadas em todo o mundo. A crise identificada no final dos anos 1960 e início de 1970, que se estende até os dias atuais, como afirma Antunes (2003), está relacionada, fundamentalmente, com a crise da estrutura do capital, que, na tentativa de recuperação de seu ciclo reprodutivo e resgate de seu processo de dominação, deflagrou intensas transformações no próprio processo produtivo, pelas vias de novas formas de acumulação.

Historicamente, o modelo de organização da administração produtiva, assentado no taylorismo/fordismo, foi expressão dominante do sistema de produção e de seu respectivo processo de trabalho e vigorou na grande indústria, ao longo, praticamente, de todo o século XX. Porém, desde os anos de 1970, identifica-se que ele vem atravessando graves problemas e apresentando sinais de esgotamento e crise.

Esse modelo de organização da produção, para Antunes (2003), baseava-se na “produção em massa de mercadorias, que se estruturava a partir de uma produção mais homogeneizada e enormemente verticalizada”. A atividade do trabalho reduzia-se, pois, a

uma ação mecânica e repetitiva, em que a produção em massa era executada por operários, predominantemente, semi-qualificados. Essa produção em massa exigia também o consumo em massa, requerendo, assim, a ampliação do mercado consumidor.

Silva Jr. (2002), ao fazer uma síntese sobre características desse modo de produção capitalista, ressalta que:

No âmbito econômico, o fordismo pode ser caracterizado como um modelo estruturado em uma base produtiva com tecnologia rígida, produtos homogêneos e produção em larga escala. Na esfera do consumo, o correspondente à produção em massa, é o consumo em massa, especialmente de bens de consumo duráveis. Na esfera política, o fordismo caracteriza-se pela realização de um compromisso de classes produzido a partir de políticas e legislações sociais, com a função da distribuição de renda, isto é, da intervenção do público sobre o privado, instituindo o “antivalor”. (p.24).

No plano político e social, tais elementos se expressaram com o desenvolvimento do Estado de Bem-Estar-Social ou Estado Keynesiano. Este Estado, definido por Silva (1999) como “um sistema político-econômico baseado na livre-empresa, mas com acentuada participação do Estado na promoção de benefícios sociais”, tinha, entre outros objetivos, o de:

proporcionar ao conjunto dos cidadãos padrões de vida mínimos, desenvolver a produção de bens e serviços, controlar o ciclo econômico e ajustar o total da produção, considerando os custos e as rendas sociais. Para tanto, ele desenvolve políticas sociais que visam à estabilidade no emprego, políticas de rendas com ganhos de produtividade e de previdência social, incluindo seguro desemprego, bem como direito à saúde, à educação, subsídio no transporte etc. (p.80).

O Estado de Bem-Estar Social, por sua vez, assumiu novas mudanças e concepções, passando a ser um Estado Provedor, que representava garantias de seguridade social, ou então se transformava numa espécie de fetiche, como argumenta Antunes:

Dentro da moldura do fordismo, com efeito, esse Estado representa, para o proletariado, a garantia de ‘seguridade social’, com sua qualidade de gestor geral da relação salarial: é o Estado que fixa o estatuto mínimo dos assalariados (...), é ele que impulsiona a conclusão e garante o respeito das convenções coletivas; é ele que gera direta ou indiretamente o “salário indireto”. Tudo isso fez com que se desenvolvesse um fetichismo de Estado, bem como de seus ideais democráticos (inclusive no que ele tem de ilusório), aos quais o ‘Estado – providência’ deu conteúdo concreto ao garantir de algum modo) o direito de trabalho, a moradia, a saúde, a educação, a formação profissional, o lazer etc. (2003, p.40).

Após um longo período de acumulação de capitais, o modelo de produção taylorista/fordista e o próprio Estado de Bem-Estar Social entraram em crise, expressa por fatores como a aceleração das taxas de inflação, a queda da taxa de lucro, a redução da produtividade, dentre outros motivos.

Para Antunes (2003), os sinais mais evidentes dessa crise refletem:

1. a queda da taxa de lucro, dada, dentre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45 e pela intensificação das lutas sociais [...] a conjugação desses elementos levou a uma redução dos níveis de produtividade do capital, acentuando a tendência decrescente da taxa de lucro;
2. o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (que, em verdade, era a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital), dado pela incapacidade de responder à retração em resposta ao desemprego estrutural que então se iniciava;
3. a hipertrofia da *esfera financeira*, que ganhava *relativa autonomia* frente aos capitais produtivos, o que também já era expressão da própria crise estrutural do capital e se seu sistema de produção colocando-se o capital financeiro como um campo prioritário para especulação, na nova fase do processo de internalização;
4. a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas;
5. a crise do *welfare state* ou do “Estado do bem-estar social” e dos seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado;
6. o incremento acentuado das privatizações, tendência generalizante às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho... (grifos do autor) (p.29-30).

No que refere às taxas de inflação, tem-se que o aumento delas decorreu, em certa medida, dos compromissos assumidos pelo Estado de Bem-Estar Social, fosse para conceder aos trabalhadores melhores condições sociais de vida, fosse para implementar as políticas de infra-estrutura necessárias para a expansão do capitalismo.

Na mesma direção, Lucena (2004), analisando os motivos dessa crise, reconhece que eles foram vários, mas avalia que o principal fator foi a queda da produtividade e, além disso, o fato do fordismo ter “esbarrado” em questões de caráter técnico e sociais.

O fordismo entrou numa crise sem precedentes. Vários foram os motivos, mas o principal para o sistema foi que a produtividade caiu. Ele esbarrou em limites técnicos e sociais. Técnicos, pela própria dinâmica do método fordista de produção, que tinham limites para serem aplicados indefinidamente; sociais, pela revolta dos trabalhadores contra a exclusão e o autoritarismo dentro das fábricas. Ocorreu uma saturação da norma social de consumo. Os mercados tornaram-se flutuantes e tenderam a fragmentar-se. Houve aumento dos custos da produção em massa. O trabalho improdutivo cresceu. A massa de trabalho produtivo cresceu menos ainda do que o trabalho improdutivo. (LUCENA, 2004, p.90-91).

A esses elementos da crise gerada pela estagnação econômica e pela inflação com o rápido crescimento dos preços, soma-se a crise do petróleo, decorrente da decisão dos países integrantes da OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo - de aumentar o preço do petróleo, o que desencadeou ainda mais a propagação da crise já iniciada. Lucena (2004, p.93) acentua que a “desvalorização do dólar no início da década de 1970 impulsionou a OPEP a pressionar pelo aumento dos preços do barril de petróleo”.

Nessas circunstâncias, Harvey (2000) sinaliza que:

O mundo capitalista estava sendo afogado pelo excesso de fundos; e, com poucas áreas produtivas reduzidas para investimento, esse excesso significava uma forte inflação. A tentativa de frear a inflação ascendente, em 1973, expôs muita capacidade excedente nas economias ocidentais, disparando antes de tudo uma crise mundial nos mercados imobiliários [...] Somaram-se a isso os efeitos da decisão da OPEP de aumentar os preços do petróleo para o Ocidente durante a guerra árabe-israelense de 1973. Isso (1) mudou o custo relativo dos insumos de energia de maneira dramática, levando todos os segmentos da economia a buscarem modos de economizar energia através da mudança tecnológica e organizacional, e (2) levou ao problema da reciclagem dos petrodólares excedentes, problema que exacerbou a já forte instabilidade dos mercados financeiros mundiais. (HARVEY, 2000, p.136).

O modo de produção fordista também revelava um forte ponto de contradição entre a produção e o consumo, além disso, o Estado de Bem-Estar Social continuava controlando o capital sobre a produção. As análises de Silva Jr. (2002) sobre esta forma dada ao Estado estabelecem que este passou a exercer um “papel econômico e ideológico de regulação social”, ou seja, teve um papel de agente central no mercado consumidor, “reproduzindo as condições de reprodução do próprio capitalismo” e, nesse movimento entrou em crise.

Este autor frisa que a “equilíbrio entre a oferta em larga escala e a demanda é produzida por meio das políticas sociais concretizadas com base em um fundo público acumulado pelo Estado por meio de cobrança de impostos, isto é, pela via fiscal: o Estado torna-se o grande consumidor para a valorização do capital”. (SILVA JR., p.25).

Sobre a crise do Estado de Bem-Estar Social, Chauí (1999) também ressalta que ela foi uma crise gerada pelas próprias contradições internas do fundo público, criado para garantir a economia desse Estado. Para a autora, a economia estava assentada em três características principais, que se distinguem pelo: “1) fordismo na produção”, “2) inclusão crescente dos indivíduos no mercado de trabalho” e “3) monopólio e oligopólios, que embora

transnacionais ou multinacionais, tinham como referência reguladora o Estado nacional”. (p.213).

O Estado, como regulador e parceiro, precisava intervir para garantir o bem-estar da economia e, para isso, criou o fundo público que operava por meio de um duplo financiamento, sendo um referindo-se à acumulação do capital e outro à reprodução da força de trabalho. Porém esse duplo financiamento gerou dois salários, sendo um direto e outro indireto, ocasionando um déficit fiscal no Estado.

Chauí (1999) esclarece que:

o salário direto é aquele pago privadamente ao trabalho e o indireto é aquele pago publicamente aos cidadãos para a reprodução da sua força de trabalho. O resultado foi o aumento da capacidade de consumo das classes sociais, particularmente da classe média e da classe trabalhadora; ou seja, o consumo de massa. No processo de garantia de acumulação e reprodução do capital e da força de trabalho, o Estado endividou-se e entrou num processo de dívida pública conhecida como déficit fiscal ou “crise fiscal do Estado”. (p.214).

No contexto das crises enfrentadas durante a acumulação do capital ao longo do século XX, delineia-se o processo de reestruturação da produção, por meio da acumulação flexível, ao lado do avanço do ideário neoliberal.

O termo *acumulação flexível* foi utilizado por David Harvey para marcar o confronto direto estabelecido pela rigidez do modelo fordista. Para o autor, a expressão apóia-se na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho e dos produtos e padrões de consumo. Suas características baseiam-se no surgimento de novos setores de produção, assim como novas maneiras de fornecer os serviços financeiros, aparecimento de novos mercados e intensificação das taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 2000, p.140-184).

Para Harvey (2000), o modo de acumulação flexível de capital seria uma saída para a superação da crise e a manutenção ou o alcance da maior taxa de lucros, pois ela envolveria “rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego chamado ‘setor de serviços’, bem como, conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas”. (p.140). Além disso, com maior flexibilidade e mobilidade, os empregadores passariam a exercer pressões mais fortes de controle sobre o

trabalho e, por conseqüência, desencadeariam o aumento do nível de desemprego estrutural, entre outras mudanças no modo e nas condições de trabalho.

O padrão de acumulação flexível articula um conjunto de elementos identificados por Antunes (2003) de continuidades e descontinuidades, pois, por um lado, desenvolve uma estrutura produtiva mais flexível ao contrário da rigidez do fordismo, utilizando-se de “novas técnicas de gestão da força de trabalho”, do trabalho em equipe, das ‘células de produção’, dos ‘times de trabalho’, dos grupos ‘semi-autônomos’ e também por requerer certo “envolvimento participativo”, mas que, como ressaltado pelo autor, algo que figura apenas “no plano do discurso” (p.52).

Por outro lado, continuou, assim como no modelo fordista, ou pior do que foi com ele, a exercer o controle sobre o processo de organização e exploração da força do trabalho. Antunes (2003) sinaliza algumas repercussões dessas mudanças no processo de produção por meio das formas mais flexíveis:

Desregulamentação enorme dos direitos do trabalho, que são eliminados cotidianamente em quase todas as partes do mundo onde há produção industrial e de serviços; aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora; precarização e terceirização da força humana que trabalha; destruição do sindicalismo de classe e sua conversão num sindicalismo dócil, de parceria (*partnership*), ou mesmo um “sindicalismo de empresa”. (grifo do autor).

Um exemplo desse padrão de acumulação flexível é o modelo japonês, também conhecido por Toyotismo, uma via japonesa de expansão e consolidação do capitalismo monopolista, que nasceu na fábrica Toyota, no Japão após 1945. Este modelo emergiu como uma opção possível para superação capitalista e conseguiu retirar o Japão da crise, construindo condições para que o país concorresse em situação favorável com as grandes potências do capitalismo mundial. (ANTUNES, 2003).

O processo de produção no modelo toyotista não é em massa e de produtos homogêneos, mas, sim, de pequenos lotes e com grande variedade de produtos, ou seja, os produtos são mais selecionados e adaptam-se aos gostos variáveis do mercado. Não há grandes estoques por medida de redução de custos e de aumento de lucro, que é viabilizado pela informatização e pela melhora dos meios de comunicação e transporte, possibilitando que os fornecedores entreguem as peças necessárias para a produção na hora certa, sendo fiel ao princípio do *just in time*, ou seja, do melhor aproveitamento possível do tempo de produção.

O controle de qualidade é feito imediatamente, durante a própria produção dos produtos, evitando, assim, a detecção tardia de possíveis erros e dos produtos defeituosos. Tal medida decorre das políticas produtivas de "Controle de Qualidade Total" (CQT), pelas quais se elimina o controle centralizado do modelo rígido, passando para os próprios empregados-produtores tal tarefa.

Dessa forma, os empregados são dispostos em grupos de trabalho, nos chamados "Círculos de Controle de Qualidade" (CCQ), e são treinados continuamente. O líder desempenha o papel de "engenheiro de produção". Tudo isso porque a produção, no toyotismo, é voltada para a demanda do mercado. Assim, já não mais se produz conforme a capacidade produtiva da empresa, mas conforme a capacidade aquisitiva do mercado.

A organização produtiva, no modelo toyotista, é de forma horizontal, passando por profundo processo de subcontratação e terceirização de atividade-meio. A terceirização aparece como um processo definitivo de extinção de setores da empresa com o objetivo de redução de custos. Pela terceirização, uma parte da empresa é desativada, e o resultado desse setor é adquirido de outra empresa que se forma ou já existe com tal fim.

O modo de organização do trabalho também difere nos dois modelos. Enquanto no fordismo havia o trabalhador desempenhando uma única tarefa, de forma repetitiva e especializada, no toyotismo tem-se a polivalência do trabalhador, que passa a desempenhar múltiplas tarefas.

Nessa perspectiva de produção e organização do trabalho colocada pela acumulação flexível, o modelo de Estado, anteriormente baseado na regulamentação, na rigidez, na socialização do bem-estar social e no consumo em massa, passou a organizar-se baseando-se na desregulamentação, na flexibilidade e na privatização das necessidades coletivas. Para tanto, a ideologia, que era do consumo em massa de bens duráveis, do modernismo e da socialização, passou a amparar-se na cultura do consumo individualizado, no pós-modernismo e na individualização, conforme destaca Antunes:

Opondo-se ao contra-poder que emergia das lutas sociais, o capital iniciou um processo de reorganização das suas formas de dominação social, não só procurando reorganizar em termos capitalistas o processo produtivo, mas procurando gerar um projeto de recuperação da hegemonia nas mais diversas esferas da sociabilidade. Fez isso, por exemplo, no plano ideológico, por meio do culto de um *subjetivismo* e de um ideário fragmentador, que faz apologia ao individualismo exacerbado contra as formas de solidariedade e de atuação coletiva e social. (grifo do autor). (2003, p.48).

Nesse contexto toma corpo, pois, e avança o projeto neoliberal.

Para Lucena (2004), o ideário neoliberal tornou-se um “braço político” e uma saída interessante para as crises econômicas, além disso, “justificou mudanças impostas pelo capital como garantia de sua reprodução; atuou visando ao fim da luta entre o capital e o trabalho” (p.117).

O projeto neoliberal, conforme análise de Anderson (1995), constituiu-se como uma barreira e uma oposição teórica-política ao Estado de Bem-Estar Social e contra as limitações do mercado por parte do Estado. O projeto configurou-se após a Segunda Guerra Mundial, na região da Europa e na América do Norte, onde o capitalismo tinha um grande poder e influência. Um dos primeiros trabalhos que deu sustentação a esse projeto foi o texto intitulado de *O Caminho da Servidão*, de Friedrich Hayek, escrito em 1944.

Silva Jr. (2002) enfatiza que os escritos de Hayek não eram levados muito a sério no final da Segunda Guerra Mundial, mas com a crise imposta à sociedade, foram tomados como uma alternativa, passando a ser seriamente considerados por muitos países. Sobre o livro de Hayek (1944), Silva Jr. avalia que ele se tornou “um verdadeiro manifesto político da direita”. (2002, p.31).

O neoliberalismo foi construindo um terreno fértil para se fortalecer, pois ele passou a ser visto como uma solução para os problemas da ordem econômica, social e política causada em consequência dessas crises.

Um importante marco para o neoliberalismo foi o governo de Margareth Thatcher (1979-1990), que, mesmo se situando em um país de capitalismo avançado, deu abertura para que o projeto fosse experimentado. A partir dessa abertura, nos anos seguintes, outros países também foram aderindo ao projeto neoliberal, o qual foi constituindo-se numa forma hegemônica no jeito de pensar e de viver e, ainda, como um guia teórico e prático para partidos políticos e governos.

O projeto alcançou até os países periféricos e os países em desenvolvimento, e seus princípios passaram a ser utilizados por diferentes governos, como, por exemplo, o governo de Reagan (EUA – 1990), de Kohl (Alemanha – 1992), de Schluter (Dinamarca – 1983), e, posteriormente, para quase todos os países do norte da Europa ocidental, Leste Europeu e América Latina. (ANDERSON, 1995).

Para os neoliberais, as raízes das crises se localizam, também, contra o poder dos sindicatos e movimentos dos operários e suas lutas por aumento de salários e por melhores condições de trabalho. Esse poder era considerado excessivo e nefasto, e a solução seria a

consolidação de um Estado forte, no sentido de combate aos sindicatos e controle do dinheiro, mas fraco nas intervenções e nos gastos sociais.

Um dos princípios apregoados por essa doutrina é o da livre concorrência, o que permitiria que o próprio mercado se auto-regulasse como o princípio do darwinismo social, em que, assim como o funcionamento de um organismo biológico, o organismo social deveria ser perfeito. Neste sentido, qualquer intervenção, fosse do Estado ou de movimentos sociais, seria vista como uma ausência de respeito às normas já estabelecidas.

A postura radical da doutrina neoliberal justifica-se pelas ações contrárias das políticas dos governos frente aos movimentos sociais e sindicatos, os quais ganharam espaço no modelo fordista, e isso, porque consideravam que tais movimentos representariam uma ameaça ao equilíbrio da sociedade.

Sobre este aspecto, Lucena (2004) sintetiza:

Os sindicatos combativos são tratados como inimigos “nocivos” ao auto-ajuste do mercado, pois reivindicam aumento de salários, ganhos sociais e lutam contra o desemprego. A destruição do sindicato dos mineiros, o mais combativo da Inglaterra pelo Governo Thatcher; a ofensiva contra os sindicatos petroleiros do Brasil são exemplos da fúria neoliberal contra a organização dos trabalhadores. (LUCENA, 2004, p.121).

No que se refere às políticas públicas, Draibe (1994) esclarece que a ação neoliberal se fortalece por meio dos eixos da *descentralização*, da *focalização* e da *privatização*. Para a autora, estes princípios parecem ser os “vetores estruturantes das reformas de programas sociais preconizadas pelo neoliberalismo”. Tais “eixos” foram assim definidos por Draibe (1994):

A *descentralização* é concebida como um modo de aumentar a eficiência e a eficácia do gasto, já que aproxima problemas e gestão [...] Com a descentralização, aumentam as possibilidades de interação, no nível local, dos recursos públicos e dos não-governamentais, para o financiamento das atividades sociais. Enfim, amplia-se a utilização de formas alternativas de produção e operação dos serviços, mais facilmente organizadas nas esferas municipais.

A *focalização*, por sua vez, significa o direcionamento do gasto social a programas e a públicos-alvos específicos, *seletivamente* escolhidos pela sua maior necessidade e urgência.

Finalmente, a *privatização*, entendida como deslocar a produção de bens e serviços públicos para o setor privado lucrativo, foi apresentada como uma resposta que alivia a crise fiscal evita irracionalidade de certos serviços públicos e aumenta a progressividade do gasto público [...] uma outra forma de privatização é que propõe o deslocamento da produção e/ou da distribuição de bens e serviços públicos para o setor privado não-lucrativo, composto por associações de filantropia e organizações comunitárias, ou as novas formas de organizações não governamentais. (grifos da autora). (p.97).

Silva (1999), analisando esses eixos definidores do neoliberalismo para as políticas sociais, acrescenta ainda um outro elemento apresentado por Laurell (1995), que se refere à prática do corte dos gastos públicos. Nesse propósito, afirma que, sob a lógica neoliberal, esse corte seria como um “remédio amargo, mas indispensável”, uma vez que objetivaria eliminar o déficit público e alcançar o equilíbrio fiscal necessário.

O conjunto de direitos sociais conquistados por diferentes segmentos sociais, em especial, a classe trabalhadora, no contexto do Estado de bem-estar social é apresentado como o grande responsável pelo desequilíbrio das contas públicas e agravamento da crise fiscal do Estado; e aqueles que exercem os direitos sociais passam a ser definidos como marajás e como os grandes responsáveis pelas dificuldades por que passa determinado país e sua economia. (LAURELL, apud SILVA, 1999).

O projeto neoliberal avançou em algumas questões de ordem econômica, destacando-se o sucesso no controle das altas taxas de inflação e na restrição quanto à intervenção direta do governo na vida social, porém, num sentido amplo, ele representou um fracasso para a maioria dos países que dele experimentaram e adaptaram as suas políticas, em especial, os países em desenvolvimento.

Nesse sentido, Anderson (1995) assegura que o projeto neoliberal, no início de sua existência, alcançou êxitos em algumas ações, como na queda da inflação, no aumento nas taxas dos lucros, no aumento nas taxas de salários e no crescimento das taxas de desemprego, considerado como elemento natural e necessário para a economia naquele momento, porém ressalta que o projeto foi decepcionante, principalmente nos anos posteriores à sua implantação.

O autor chama atenção no sentido de que, para se fazer um balanço desse projeto, tem-se que considerá-lo como sendo um aspecto apenas provisório, pois acredita que é um movimento “inacabado”. Para esclarecer, ele registra alguns elementos marcantes durante os quinze primeiros anos de incremento do ideário neoliberal nos países mais ricos do mundo.

*Economicamente*, o neoliberalismo fracassou, não seguindo nenhuma revitalização básica do capitalismo avançado. *Socialmente*, ao contrário, o neoliberalismo conseguiu muito dos seus objetivos, criando sociedades marcadamente mais desiguais, embora não tão desestatizadas como queria. *Política e ideologicamente*, todavia, o neoliberalismo alcançou êxito num grau com o qual seus fundadores provavelmente jamais sonharam, disseminando a simples idéias de que não há alternativas para os seus princípios, que todos, seja confessando ou negando, têm de adaptar-se a suas normas. (grifos nossos) (ANDERSON, 1995, p.23).

Ainda se referindo ao plano ideológico e cultural, em que o projeto neoliberal foi considerado triunfante, Boron (1999, p.9) declara que sua vitória “assenta-se sobre uma derrota epocal das forças populares e das tendências mais profundas da reestruturação capitalista”. Nesse sentido, o autor enumera quatro dimensões em que esse projeto tornou-se marcante, quais sejam:

a) A avassaladora tendência à mercantilização de direitos e prerrogativas conquistados pelas classes populares ao longo de mais de um século de luta, convertidos agora em “bens” ou “serviços” adquiríveis no mercado; b) O deslocamento do equilíbrio entre mercados e Estado, um fenômeno objetivo que foi reforçado por uma impressionante ofensiva no terreno ideológico que, “satanizou” o Estado ao passo que as virtudes dos mercados eram exaltadas; c) A criação de um “senso comum” neoliberal, de uma nova sensibilidade e de uma nova mentalidade que penetraram muito profundamente no chão das crenças populares; d) Finalmente, o neoliberalismo colheu uma importantíssima vitória no terreno da cultura e da ideologia ao convencer amplíssimos setores das sociedades capitalistas – e quase totalidade de suas elites políticas – de que não existe outra alternativa. (BORON, 1999, p.10-11).

Entre elas, destaca-se a quarta dimensão, que conseguiu mais êxito, justamente pelo convencimento de um vasto setor da sociedade capitalista em torno desse projeto ideológico, considerado-o como a única saída para os problemas sociais.

Seu êxito neste campo foi completo: não só impôs o seu programa, mas também, inclusive, mudou para proveito seu o sentido das palavras. O vocábulo “reforma”, por exemplo, que antes da era neoliberal tinha uma conotação positiva e progressista – e que, fiel a uma concepção iluminista, remetia a transformações sociais e econômicas orientadas para uma sociedade mais igualitária, democrática e humana – foi apropriado e “reconvertido” pelos ideólogos do neoliberalismo num significante que alude a processos e transformações sociais de claro sinal evolutivo e antidemocrático. As “reformas econômicas” postas em prática na América Latina são, na realidade, “contra-reformas” orientadas para aumentar a desigualdade econômica e social e para esvaziar de todo conteúdo as instituições democráticas. (BORON, 1999, p.11).

Como se depreende, as mudanças e transformações no papel do Estado, implicadas pela influência da perspectiva neoliberal e assentadas na redefinição de uma nova configuração dos padrões de produção para a recuperação do ciclo reprodutivo e lucrativo do capital, tornaram-se elementos presentes e essenciais nas propostas das reformas

desenvolvidas em todo o mundo e, em especial, no Brasil ao longo dos anos 90 do século XX, nos governos de FHC.

O Estado é projetado a acompanhar o curso destas mudanças e passa, então, da condição de um Estado Regulador, da era do Estado de Bem-Estar Social, para um Estado gestor, para a era do Estado neoliberal, gerencial. Passa a ser um Estado que sofre nova configuração e, com isso, adquire um novo papel social em que precisa garantir o sucesso dos cidadãos por meio da livre concorrência do mercado, sem, portanto, nele intervir.

No contexto da reestruturação produtiva, da acumulação flexível, passou a ser comum, em diversos países, a busca pela exigência de qualidade associada à criatividade e à participação dos trabalhadores por meio de implementação de diferentes formas de participação por meio de mecanismos como os CCQs – Círculos de Controle de Qualidade. Estas formas buscavam garantir a flexibilidade dos trabalhadores e a integração das tarefas.

Silva (1999, p.92) acentua que esses mecanismos de flexibilização implicavam a necessidade de ser formado “um novo trabalhador, apto a desempenhar diferentes tarefas, operar várias máquinas ao mesmo tempo, coordenar processos, tomar decisões, comunicar-se claramente”, ou seja, um funcionário multifuncional, que não fosse especializado em apenas um ramo de atividade.

No Brasil, os ataques ao Estado Keynesiano referiram-se ao período pós-1980, com as críticas ao Estado nacional-desenvolvimentista. Pelo entendimento de que não se pode falar especificamente na presença de um Estado de Bem-Estar Social no Brasil, embora isso ainda seja questionável por vários autores, é preciso registrar e reconhecer que importantes direitos sociais foram conquistados pela classe trabalhadora, mesmo que de forma muito limitada, como, por exemplo, a criação de legislação para o trabalho, a organização do sistema mantido pela União, a previdência social pública, dentre outros, que serviram como elementos de ataque a esse modelo de Estado.

É também nesse contexto que fortalecem as discussões em torno do problema de governabilidade, ou crise de governabilidade, e com isso, torna-se um momento propício para promover a reforma administrativa. Nesta perspectiva, a análise de Ribeiro (2002) é muito pertinente ao afirmar que:

é em nome da governabilidade que, a partir de meados dos anos 90, Fernando Henrique Cardoso justifica sua política de estabilização e sua cruzada para promover o que ele e sua equipe governamental vêm chamando de “Reforma do Estado”. Trata-se, na verdade, do “enxugamento” do aparelho administrativo do Estado, conforme vêm recomendando as agências financeiras internacionais. (p.72).

No Brasil, a reformulação administrativo-gerencial do Estado, nos anos de 1990, configurou-se como um importante instrumento de difusão das mudanças e transformações requeridas pela concepção empresarial e mercadológica, realizada por meio das reformas desenvolvidas em vários setores sociais, e neste sentido, consolidando a redefinição do papel do estado brasileiro para o tipo de um *Estado Gerencial*.

Esse modelo de gerenciamento, disseminado no contexto empresarial, foi marcante nas propostas reformistas, pois, pelos anseios governamentais, acreditava-se que seria um modelo que permitiria que o sistema público funcionasse com mais eficácia e eficiência. Nestas circunstâncias, o modelo de gestão pública que vai sendo preconizado é o da gestão por resultados por meio da busca da qualidade total.

Essa lógica foi promovida por uma apologia dada ao mercado como organizador da vida social e fortaleceu-se na defesa da privatização de empresas públicas e de políticas públicas orientadas para o mercado, baseando-se, pois, na busca da competência, da eficiência e da eficácia para a obtenção de melhores resultados, gerando menos ônus aos cofres públicos.

Nesse movimento de análise, será possível compreender, no próximo capítulo, como tais elementos reformistas fizeram-se presentes na reestruturação desenvolvida na educação superior nos anos 90 do século XX.

## CAPÍTULO II

---

### RESPOSTAS ÀS CRISES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: REESTRUTURAÇÕES E TRANSFORMAÇÕES NOS ANOS DE 1990

*O ponto de partida dos propositores da política assenta-se sobre o diagnóstico da crise. Constroem um cenário obscuro com as estatísticas de fracasso escolar e de analfabetismo funcional e comparam-nas com dados internacionais para concluir que o deteriorado quadro educacional brasileiro deve-se não à falta de recursos, mas à ineficiência em sua gestão. (SHIROMA, 2006).*

No capítulo anterior, discutiu-se a crise do estado capitalista e sua relação com o processo de reorganização da produção e a redefinição do papel e atuação desse Estado. Nesse sentido, situou o processo de reorganização da produção frente ao desenvolvimento de novos padrões e modelos produtivos assentados na acumulação flexível, ao mesmo tempo em que demarcou os contornos assumidos pela reforma do Estado com relação à consolidação e ao avanço do ideário neoliberal.

Esses elementos foram fundamentais para que se compreendessem os contornos assumidos pela reforma do Estado brasileiro no contexto dos anos de 1990, sob a coordenação do MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado.

Apreender e compreender esse contexto é fundamental para situar o debate sobre as crises da universidade, as mudanças e as reformas demandadas sobre ela. O contexto mais amplo em que a universidade é colocada apresenta a ela, permanentemente, novos desafios, objetivos, funções, que geram pontos de tensões entre o Estado, a sociedade e a própria universidade.

Nesse capítulo, destacam-se algumas perspectivas de análises sobre as crises da universidade e, em seguida, discute-se o posicionamento dos organismos multilaterais frente ao momento atual dessa entidade.

Com base nesses elementos, são abordados aspectos centrais que sustentaram e definiram os rumos da educação superior no Brasil nos anos 90 do século XX. Nesse contexto, é situado o embrião da Universidade Federal do Tocantins -UFT - no processo de

reconfiguração e transformação de uma instituição estadual de educação superior, a Unitins, Universidade Estadual do Tocantins.

### **2.1 Crises na e da universidade: alguns olhares**

Para Santos (2001, p.190), as reformas na universidade se constituem como formas de gerir as crises que nelas se apresentam em dois âmbitos, o “subsistêmico” e o “intersistêmico”. No primeiro caso, são crises que se referem às contradições que ocorrem internamente à própria universidade e, no segundo caso, referem-se àquelas tensões que decorrem da relação da universidade com outras instituições de ensino superior e com novas formas de organização.

Essas crises manifestam-se pela existência de três formas que são históricas e que se correlacionam com as etapas e crises do capitalismo. O autor analisa as crises a partir do aparecimento das contradições que o movimento do capitalismo gera e, por sua vez, também cria pontos de tensões entre a sociedade, a universidade e o Estado. Nestas circunstâncias de análise, o autor denomina as crises da universidade por “*Crise de Hegemonia*”, “*Crise de Legitimidade*” e “*Crise Institucional*”.

As contradições são apresentadas por Santos por meio de questões relativas a três domínios, que são:

A contradição entre a produção da *alta cultura e de conhecimentos exemplares* necessários à formação das elites de que a universidade se tem vindo a ocupar desde a Idade Média, e a produção de *padrões culturais médios e de conhecimentos úteis* para as tarefas de transformação social e nomeadamente para a formação de força de trabalho [...]; a contradição entre a *hierarquização dos saberes especializados* através das restrições do acesso e da *credencialização das competências e as exigências sócio-políticas* da democratização e da igualdade de oportunidades; e, finalmente, a contradição entre a *reivindicação da autonomia na definição dos valores e dos objetivos institucionais* e a submissão crescente a critérios de eficácia e de produtividade de origem e natureza empresarial. (grifos nossos). (SANTOS, 2001, p.190).

Do ponto de vista histórico, a *crise de hegemonia* da universidade é localizada no período que vai, aproximadamente, até o final do século XIX, momento em que a sociedade liberal passou a exigir formas diferenciadas de conhecimentos para as quais a universidade tinha dificuldades de dar respostas. Essa crise manifestou-se na contradição entre as funções tradicionais da universidade frente ao conhecimento, isso porque passou a ser dela, ao mesmo tempo, a produção de conhecimentos considerados exemplares para a formação da classe média e a produção de conhecimentos considerados funcionais para a formação de mão-de-obra qualificada requeridos pelo capitalismo.

Neste sentido, houve contradição na decisão sobre quais conhecimentos eram hegemônicos dentro da universidade e quais predominavam em detrimento de outros, entre uma forma de produção para atender a uma “alta cultura” e uma produção para atender a “padrões culturais médios”.

A universidade, desde a Idade Média, produzia conhecimentos que eram exemplares e necessários à formação das elites, mas, diante de um novo contexto social, econômico e político, ela foi levada a produzir, também, conhecimentos úteis para a formação da força de trabalho qualificada e necessária para o desenvolvimento industrial, demanda nem sempre atendida pela universidade. Com isso, o Estado e as indústrias tiveram de buscar, fora da universidade, mecanismos para alcançarem seus intentos econômicos e sociais, como enfatiza Santos:

A incapacidade da universidade para desempenhar cabalmente funções contraditórias levou o Estado e os agentes econômicos a procurar fora da universidade meios alternativos de atingir esses objetivos, ao deixar de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa, a universidade entrou numa crise de hegemonia. (2004, p.9).

O capitalismo liberal foi dominante até a primeira metade do século XX, com seus processos e formas de acumulação e produção, porém ele precisou ser reestruturado para acompanhar as transformações decorrentes na escala de produção no mundo todo e, neste processo, ele entrou em crise.

Entre os fatores que ameaçaram a perspectiva do capitalismo liberal, destaca-se a Revolução Russa em 1917, como uma ameaça política ao capitalismo, a Quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, que desestabilizou os mercados e a comunidade (com crescimento da taxa de desemprego e crises sociais), além das Guerras Mundiais de 1914 e 1945, entre outros motivos.

Nesse sentido, Santos (2001) ressalta que a crise de hegemonia foi umas das crises mais amplas e profundas, pois seus fatores elementares apresentavam-se num contexto de grande profundidade histórica e, além disso, nela estava em causa “a exclusividade dos conhecimentos que a universidade produz e transmite”. (p.192)

A passagem do capitalismo liberal para a fase identificada por Santos (2001) como *capitalismo organizado*, que vai do final do século XIX até os anos de 1960, significou a presença da forte interferência do Estado no próprio capitalismo, fruto de interesses do Estado, das necessidades do mercado e também dos interesses por parte da própria sociedade. Esse é o momento de predomínio do Estado do Bem-Estar Social de caráter intervencionista, sob o domínio da organização taylorista/fordista da produção, que esteve orientada para o consumo de massa e para a redução do o trabalho como uma ação mecânica e repetitiva.

Esse contexto exigiu uma nova forma de universidade que acompanhasse o novo perfil da gestão e intervenção do bem público e, nesse sentido, constitui-se a segunda crise identificada de *crise de legitimidade* da universidade.

Essa crise refere-se, principalmente, ao destinatário do conhecimento produzido e à forma com que esses conhecimentos seriam transmitidos, ou seja, a quem a universidade deveria servir e a quem ela deveria direcionar o saber produzido, divulgado e circulado no seu interior e na sua relação com a sociedade.

A segunda crise era a crise de legitimidade provocada pelo facto de a universidade ter deixado de ser uma instituição consensual em face da contradição entre hierarquização dos saberes especializados através das restrições do acesso e da credenciação das competências, por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares, por outro lado. (SANTOS, 2004, p.9).

Essa fase do capitalismo foi dominante até, aproximadamente, meados dos anos de 1960 e 1970, pois o modelo fordista/taylorista de produção e a própria estrutura estatal já revelavam sinais de esgotamentos. Nessa conjuntura, as análises sobre as mudanças e reestruturações passaram a referir-se à crise do Estado e não mais à crise do capital, como ocorria na fase anterior. Isso se evidenciaria no processo de déficit orçamentário e público por parte do Estado, fruto das políticas de sustentação das políticas públicas e sociais, o que o levou a um processo de falência do seu modelo de Estado de Bem-Estar Social, conforme analisado no primeiro capítulo.

Consolidava-se, assim, uma nova fase identificada por Santos (2001) como *capitalismo desorganizado* e que, para muitos autores, é denominada como a fase de consolidação do projeto neoliberal. Esse contexto interferiu diretamente na crise da universidade, que também precisaria repensar e desenvolver novas formas de gestão, de financiamentos, de avaliação, de construção e concepções de currículos, formas de acesso dos alunos, dentre outros aspectos.

Esse período, situado entre os anos de 1970, 1980 e 1990, refere-se à *crise institucional* da universidade, que, para Santos (2001), diz respeito à forma como se deve organizar a universidade em relação à sua estrutura institucional, às formas de gestão, e no que refere a sua própria maneira de organização interna. Ela é considerada a mais peculiar nos últimos anos, porque, nela, estariam presentes elementos da crise de hegemonia e também da crise de legitimidade.

A crise institucional também é o resultado da contradição entre a “reivindicação da autonomia na definição de valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial”. (SANTOS, 2001, p.9). Nessa fase, são enfatizadas, além das conseqüências da crise do Estado de Bem-Estar Social, também as questões referentes à autonomia universitária e à redução da produção.

Com a crise desse Estado, houve também o crescimento de uma crise financeira, que levou o Estado a passar por várias reestruturações de modo a recuperar o déficit público, como, por exemplo, os cortes públicos, o enxugamento da máquina estatal, a transferência de responsabilidades para a sociedade civil e a consolidação de privatizações, entre outros.

Frente ao avanço do projeto neoliberal de Estado e de sociedade, a universidade pública se defrontou com um profundo corte em seu orçamento ao mesmo tempo em que foi levada a buscar novas fontes de financiamentos e mecanismos, que permitisse ser capaz de participar mais ativamente na luta pela produtividade industrial. Quando a universidade efetuou esse movimento de luta, Santos considera que ela travou uma luta contra si mesma:

Os cortes orçamentais provocam três efeitos principais na vida institucional da universidade. Porque são seletivos, alteram as posições relativas das diferentes áreas do saber universitário e das faculdades, departamentos ou unidades onde são investigadas e (ou) ensinadas, e, com isso, desestruturam as relações de poder em que assenta a estabilidade institucional. Porque as sempre acompanhadas de discurso da produtividade, obrigam a universidade a questionar-se em termos que lhe são pouco familiares e a submeter-se a critérios de avaliação que tendem a dar do seu produto, qualquer que seja, uma avaliação negativa. Por último, porque restringem

as funções da universidade na medida das restrições orçamentárias. Os cortes tendem a induzir a universidade a procurar meios alternativos de financiamento, para os que se socorrem de um discurso aparentemente contraditório, que salienta simultaneamente a autonomia da universidade e sua responsabilidade social. [...] Por outras palavras, a participação da universidade na luta pela produtividade acabou por virar essa luta contra a própria universidade e o impacto institucional daí decorrente não se faz esperar. Conformada por esses fatores, a crise institucional da universidade assume variadíssimos aspectos. (SANTOS, 2001, p.215).

Goergen (2000) também analisa os elementos que desencadeariam a crise da universidade na atualidade. Ele identifica este período como o de uma *Crise de Identidade* da universidade moderna, ao mesmo tempo em que reconhece que ela precisa sobreviver como uma instituição relevante, em meio a um contexto de mudanças e transformações que ocorrem muito rapidamente em todo o mundo e que precisa dar resposta às expectativas da sociedade. Nesse contexto, o financiamento da universidade se daria de modo a se obter mais eficiência e produtividade.

Esse autor chama a atenção para o fato de que as universidades, diante do novo cenário que constitui a sociedade globalizada, precisariam repensar o sentido da sua existência, identificar qual o seu compromisso social e qual sua identidade. Neste sentido, ele afirma que se torna “vital o debate a respeito da identidade da universidade, da função social [...] ou em outras palavras, torna-se urgente o debate em torno do tipo de universidade que a sociedade necessita e deseja”. (p.103).

Ristoff (1999), ao analisar especificamente a universidade brasileira, identifica o final do século XX como sendo uma fase de “tríplice crise da universidade”, assegurando que cada uma dessas crises funciona como um “matador silencioso da educação”, pois, a princípio, são elementos que não se mostram como efeitos de morte instantânea, mas são fatores que, aos poucos, vão minando a educação e levando-a à morte.

A primeira delas seria a “*crise financeira*”, em que a falta ou o inadequado investimento em muitos setores da educação causariam sua morte lenta. Como exemplo, o autor cita a falta de investimento nas bibliotecas das universidades públicas e declara que “uma biblioteca que não atualiza seu acervo causa inconvenientes e frustrações, mas não mata. Depois de alguns anos é que se vai perceber o efeito danoso que teve sobre a educação de várias gerações de estudantes”. (RISTOFF, 1999, p.203).

A “*crise de elitismo*”, segundo matador, refere-se à acusação dirigida à universidade pública brasileira de que ela teria um caráter extremamente elitista e serviria

apenas para alguns poucos privilegiados e, assim, seria uma “crise quantitativa com enorme impacto qualitativo sobre a vida futura da sociedade”, pois o acesso à educação ficaria cada vez mais restrito e classificatório.

Já o terceiro matador silencioso identificado por Ristoff refere-se à “*crise de modelo*”, que consiste na definição do que se faz em relação à função e ao objetivo da educação superior, uma vez que ela é uma atividade que possui múltiplas funções. Se essa definição caminha para o sentido único e exclusivo de acompanhar as necessidades do mercado, então, estaria sendo decretada de uma vez por todas a morte das universidades públicas.

Para Chauí (1999), a universidade pública no Brasil, nos anos de 1970 a 1990, foi sendo transformada da condição de uma *instituição social* para a condição de uma *organização social*. Esta passagem insere-se na mudança geral da sociedade em consequência das novas formas aplicadas ao capital e ocorreu em três etapas identificadas pela autora de: *universidade funcional*, *universidade de resultados* e *universidade operacional*.

A primeira forma, *universidade funcional*, correspondeu à fase do “milagre econômico” dos anos de 1970 no Brasil e, como a autora indica, ela foi o “prêmio de consolação que a ditadura ofereceu à sua base de sustentação político-ideológica” (Chauí, 1999, p.189). A função da universidade nesse período, era a de produzir uma rápida formação de mão-de-obra qualificada para o mercado de trabalho.

Já a *universidade de resultados*, que se desenvolveu durante o processo de abertura política dos anos de 1980, garantiu a expansão do ensino privado e das parcerias com o público e o privado e, como resultado, as universidades garantiriam futuros profissionais às empresas e às indústrias e estas, por sua vez, assegurariam empregos, estágios e financiamentos de pesquisas ligadas ao seu próprio interesse.

A *universidade operacional*, que correspondeu e ainda corresponde ao período do ideário neoliberal a partir dos anos 90 do século XX e à universidade moderna, está “voltada para si mesma com estrutura de gestão e arbitragem de contratos” (CHAUÍ, 1999, p.190). Tornou-se uma universidade que apenas opera, mas que, não age. Portanto, não busca mais, como essencial, a prática para o social e, sim, para o que é desejo das vias do mercado.

Como é possível depreender, a perspectiva de análise de vários autores aponta sobre a questão das crises das universidades, ou seja, em cada olhar, é focalizado o movimento que a universidade faz ao refletir as questões econômicas, sociais e políticas. Nesse aspecto, ela está conectada ao contexto mais amplo da sociedade e, por isso, ela se vale

de mecanismos instituídos pelas políticas, tanto no âmbito nacional como do contexto internacional.

## ***2.2 Respostas para a crise na e da universidade: os organismos multilaterais***

Em resposta ao movimento de crise vivenciado pelas universidades públicas, surgiram diversas políticas e ações para a educação superior em nível internacional. Essas políticas, a partir de um diagnóstico comum, procuram apontar diretrizes e propostas para que esse nível de educação possa conseguir melhor desenvolvimento segundo os princípios da eficiência, da eficácia e da produtividade, elementos norteadores das reformas desenvolvidas ao longo dos anos de 1990.

O processo de constituição de uma agenda para o campo educacional esteve associado aos novos eixos apontados pelas políticas sociais do contexto neoliberal e dos organismos multilaterais. Esses organismos se colocaram na condição de importantes indutores de políticas nesse campo, como, por exemplo, a Organização das Nações Unidas para a Educação e Ciência e Cultura (UNESCO), a Organização das Nações Unidas (ONU), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BM), dentre outros.

Para tanto, vêm produzindo diversos documentos e projetos envolvendo as áreas do currículo, das formas de avaliação, dos mecanismos de gestão, das formas e alternativas de financiamento e de formação de professores, entre outros, visando à alternativas para as crises vivenciadas pela educação superior neste limiar do século XXI.

No início dos anos 90 do século XX, a UNESCO convocou vários especialistas do mundo todo para formar uma Comissão Internacional com a finalidade de refletir sobre as perspectivas para a educação no século XXI. Esta comissão, coordenada pelo francês Jacques Delors, elaborou, no período de 1993 a 1996, o Relatório divulgado sob o título “*Educação: Um Tesouro A Descobrir*”.

O documento, desde o seu prefácio, já anuncia um tipo específico e necessário de educação para o novo cenário social,

Ante os múltiplos desafios do futuro, a educação surge como um trunfo indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social. [...] a Comissão faz, pois, questão de afirmar a sua fé no papel essencial da educação no desenvolvimento contínuo, tanto das pessoas como das sociedades. Não como um “remédio milagroso”, não como um “abre-te sésamo” de um mundo que atingiu a realização de todos os seus ideais mas, entre outros caminhos, e para além deles, como uma via que conduza a um desenvolvimento humano mais harmonioso, mais autêntico, de modo a fazer recuar a pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões, as guerras...(UNESCO/Relatório, 1997, p. 10).

Para alcançar esse novo conceito de educação, que busca o desenvolvimento humano no sentido empregado de uma “educação ao longo da vida”, foi proposto por essa comissão quatro tipos de aprendizagens: *aprender a conhecer*, *aprender a fazer*, *aprender a ser* e *aprender a conviver junto*. A comissão entendia que era preciso “compreender melhor o outro para compreender melhor o mundo. Exigências de compreensão mútua, de entre ajuda pacífica...”.

O Relatório<sup>4</sup> ressalta que:

Esta tomada de posição levou a comissão a dar mais importância a um dos quatro pilares por ela considerados como as bases da educação. Trata-se de *aprender a viver juntos*, desenvolvendo o conhecimento acerca dos outros, da sua história, tradições e espiritualidade. E a partir daí, criar um espírito novo [...] A Comissão sonha com uma educação capaz de fazer surgir este espírito novo. Contudo não esquece os três outros sustentáculos da educação que fornecem, de algum modo, os elementos básicos para aprender a viver juntos. (grifos nossos). (UNESCO/Relatório, 1997, p. 19).

O Banco Mundial - BM -, por sua vez, a partir da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, em 1990, reorientou sua preocupação com as questões que envolvem a área educacional, sobretudo no que se refere à educação básica, com o entendimento de que este nível de ensino seria um instrumento fundamental para a promoção do crescimento econômico e para redução da pobreza.

---

<sup>4</sup>O Relatório Delors apresenta que, para o primeiro tipo de aprendizagem, devem-se considerar as rápidas alterações provocadas pelo progresso científico e as novas formas de atividade econômica e social, é preciso conciliar uma cultura geral suficientemente vasta, com a possibilidade de dominar, profundamente, um reduzido número de assuntos. Por sua vez, no segundo sustentáculo, além da aprendizagem de uma profissão, há que adquirir uma competência mais ampla, que prepare o indivíduo para enfrentar numerosas situações e que facilite o trabalho em equipe. Com relação ao terceiro sustentáculo, o *aprender a ser*, o Relatório chama atenção que, o século XXI exigirá do indivíduo grande capacidade de autonomia e de discernimento, juntamente com o reforço da responsabilidade pessoal, na realização de um destino coletivo, entre outras exigências.

Sobre este contexto, Melo (2004) salienta que:

Do ponto de vista das propostas econômicas, políticas e sociais do BM [...], a educação surge como eixo de redução da pobreza, pelo incremento individual de capital humano, ou seja: ao tentar sua qualificação ou requalificação para o trabalho – por meio da aquisição de competências, habilidades e valores – cada pobre ‘pode estar aumentando’ suas possibilidades de emprego remunerado e produtivo, além de garantir uma melhor qualidade de vida, a partir de conhecimentos adquiridos sobre higiene e planejamento familiar, o que contribuiria, assim, para o desenvolvimento e o crescimento de seu país. (p.164).

Na Conferência em Jomtien, as entidades e países reunidos se comprometeram a assegurar uma educação básica de qualidade para todas as crianças, jovens e adultos, tendo em vista o diagnóstico e o reconhecimento de que, em muitos países, a taxa de analfabetismo era extremamente alta. Com isso, os governos se comprometem a impulsionar políticas educativas e a criar ações para consolidar tais princípios.

Um exemplo das implicações dessas discussões no Brasil refere-se às negociações preliminares para a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. Shiroma (2004), ao analisar os documentos internacionais que referenciavam propostas para a reformulação da educação nos anos 90 do século XX, afirma que as diretrizes firmadas em Jomtien estavam bem sinalizadas nas discussões que antecederam a aprovação da LDB nº. 9394/96.

As recomendações de Jomtien e de outros fóruns promovidos por organismos multilaterais podiam ser claramente identificadas em alguns dos anteprojetos de LDBEN, que tramitaram durante oito anos no Congresso Nacional, renunciando os cortes de verbas e a privatização que assombrariam a educação nos anos subsequentes [...], entretanto, à medida que a lei da educação nacional era debatida, o governo impingia, por meio de decretos, resoluções e medidas provisórias, o seu projeto educacional, articulado aos desígnios firmados em Jomtien e aos grandes interesses internacionais... (SHIROMA, 2004, p.62).

A partir da Conferência em Jomtien, o Banco Mundial elaborou suas diretrizes políticas para as décadas posteriores, ao publicar, em 1995, o documento “Prioridades y Estratégias para la Educación”.

Sobre este documento, Shiroma (2004, p.73) ainda acentua que, no que se refere aos diagnósticos realizados, eles não apresentaram “nenhuma novidade em relação aos demais”, pois, assim como documentos da UNESCO, do CEPAL e outros, o diagnósticos

sobre as condições educacionais em diversos países constataram a necessidade de eliminar o analfabetismo crônico, de aumentar a eficácia do ensino e melhorar seu rendimento.

Quanto à educação superior, Dias Rodrigues (2004) lembra que, também na primeira metade dos anos de 1990, foram publicados, em nível internacional, pelo Banco Mundial e pela UNESCO, dois documentos referentes a esse nível de ensino e que, até os dias atuais, influenciam fortemente nas funções requeridas pela universidade.

O primeiro documento publicado, em 1994, pelo BM, com o título “La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia”, e o segundo, publicado pela UNESCO, em 1995, intitulado “Documento de política para a mudança e o desenvolvimento na educação superior”. Atualmente, o documento que reflete a posição oficial da UNESCO, segundo análises desse autor, é “Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação”, de 1998, e o de referência do BM é o livro “Costructing Knowledge societies: new challenges for tertiary education”.

Ao fazer um paralelo sobre os dois organismos, Dias Rodrigues (2004) chama atenção para o fato de que, embora o BM e a UNESCO partam de diagnósticos semelhantes, eles apresentam concepções diversas ou, como ele mesmo afirma, expõe “visões opostas sobre a função da educação superior com relação à sociedade e sobre a própria sociedade”.

Nesse sentido, ressalta o autor:

O Banco Mundial, dada a sua natureza comercial, partia de uma visão economicista da sociedade, ao passo que a UNESCO, com base em sua Carta Constitutiva [...] considerava a educação, em seu conjunto, um bem público. Segundo a especialista sueca Berit Olsson, “a UNESCO discute a sociedade como uma entidade coletiva, ao passo que o Banco Mundial dá a impressão de ver a sociedade apenas como um mecanismo para regular o sistema de mercado”. (DIAS RODRIGUES, 2004, p.897).

O documento “La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia”, que trata da reestruturação da educação superior, aponta suas orientações básicas para os anseios das reformas segundo o projeto neoliberal. Neste documento, destacam-se os diagnósticos das crises, as definições de políticas e as estratégias para implementar as reformas nesse nível de ensino.

Em relação às estratégias, o documento contempla quatro orientações principais:

- 1) fomentar la mayor diferenciación de las instituciones, incluyendo el desarrollo de instituciones privadas;
- 2) proporcionar incentivos para que las instituciones públicas diversifiquen las fuentes de financiamiento, por ejemplo, la participación de los estudiantes en los gastos y la estrecha circulación entre el funcionamiento fiscal e los resultados;
- 3) redefinir la función del gobierno en la enseñanza superior;
- 4) adoptar políticas que estén destinadas a otorgar prioridad a los objetivos de calidad y equidad. (BANCO MUNDIAL, 1995, p.4).

Nessas orientações do BM, fica nítida a intenção de estimular a diversificação institucional no que refere a variedades nas formas de financiamento e diferenciação nos modelos de instituições, assim como fica expresso, o interesse pela manutenção e concentração de esforços para obter qualidade e equidade na educação superior por meio do apoio às instituições privadas, além de ser transparente a proposta para a redefinição do papel dos governos frente aos assuntos da educação superior.

O Relatório da Comissão Delors, ao fazer referência à educação superior, salienta que este nível educacional é compreendido como um motor do desenvolvimento econômico, lugar de desenvolvimento de ensino e pesquisa de alta qualidade. Em relação às universidades, o relatório refere que, para estas alcançarem maior autonomia, deveriam apresentar maior diversidade e flexibilidade na oferta de vagas e de cursos.

No entanto, faz-se necessário entender que, embora os organismos multilaterais indiquem propostas diferenciadas para a educação superior, há um ponto em comum entre eles, no sentido de que, para romper com a crise da universidade, seria necessário que ela funcionasse sobre a lógica da eficiência, da eficácia e da produtividade.

Eles recomendam a reforma da administração da educação e das formas de financiamento para que seja possível consolidar a almejada autonomia pelas instituições. No caso do Banco Mundial, Shiroma (2004) salienta que ele recomenda “mais atenção aos resultados, sistema de avaliação da aprendizagem [...] propõe, além da descentralização da administração das políticas sociais, maior eficiência no gasto social, maior articulação com o setor privado na oferta da educação”.

Em relação a UNESCO, Dias Rodrigues (2004) acentua que, documentos deste órgão propunham “uma reforma profunda das estruturas e dos sistemas de ensino superior” e, para isso, os documentos concentravam suas análises com base em de “três grandes marcos: pertinência, qualidade e internacionalização”.

Nesse contexto, as reformas educacionais emergem como respostas para resolver as tensões e contradições entre a universidade, a sociedade e o Estado, porém, contrariando

esta perspectiva, Santos (2001) argumenta que o objetivo das reformas tem sido o de manter as contradições ao invés de resolvê-las, pois não é de sua natureza intervir em nível de suas causas profundas.

Qualquer destas contradições e quaisquer outras facilmente imagináveis criam pontos de tensão, tanto no relacionamento das universidades com o Estado e a sociedade, como no interior das próprias universidades enquanto instituições e organizações. Dado que não parece possível nas condições macro-sociais presentes superar estas contradições, o objetivo das reformas da universidade propostas um pouco por toda parte nos últimos anos tem sido fundamentalmente o de *manter as contradições sob controlo através da gestão das tensões que elas provocam...* (grifo nosso). (p.189).

Essa perspectiva mostra-se presente no contexto das propostas de reformas orientadas pelo ideário neoliberal, em que o diagnóstico das crises vivenciadas pela educação superior refere-se às questões de eficiência, de eficácia e de produtividade, ou seja, são crises identificadas pela falta ou ineficiência no gerenciamento.

Por isso, segundo os discursos dos governos neoliberais, a correção e o ajuste dessas questões se dariam por meio de reformas no âmbito da gestão e orientadas pela necessidade de introduzir mecanismos que contemplassem a qualidade, medida pela eficiência, eficácia e produtividade dos serviços educacionais, perpetuando as contradições e os conflitos.

### ***2.3 Reformas na e da educação superior no Brasil***

No Brasil, as justificativas utilizadas para executar as reformas, nos anos 90 do século XX, na educação superior, estiveram associadas aos principais ideais da reforma administrativa do estado brasileiro, cuja, a matriz orientadora foi marcada pela influência das políticas neoliberais patrocinadas pelos organismos multilaterais.

Pautados nessas diretrizes, os governos de FHC entendiam que, a saída para as crises no sistema educacional seria a prática das reformas, pois, após a realização de vários diagnósticos efetuados pelo Banco Mundial, foram apontados crises de gerenciamento

motivadas pela má administração do Estado com relação ao sistema educacional e, portanto, compreendiam que as formas de administração correntes não respondiam mais às necessidades da nova conjuntura política e social e, com isso, não eram mais capazes de garantir um padrão de qualidade e de eficácia.

Assim, algumas medidas apontadas pelos organismos multilaterais são identificadas e constatadas nos governos do presidente FHC. Desde seu primeiro mandato, foi possível verificar a implementação de uma série de reestruturações e reconfigurações na educação superior, as quais se basearam na lógica do mercado.

Em estudos realizados por Oliveira e Catani, esses princípios que envolveram a reconfiguração na educação superior são claros. Afirmam os autores que, os elementos envolvem “um novo padrão de modernização e de gerenciamento para o campo universitário, inclusos no atual paradigma de produção capitalista e na reforma da administração pública do Estado” (2000, p.105). Destacam ainda que, até o conceito de universidade foi colocado em discussão, gerando conflitos de identidade, além das questões como a natureza e a relevância social das instituições públicas.

A reforma na educação superior nos governos de FHC, pode ser considerada uma reforma fragmentária, uma vez que foi realizada por meio de uma série de documentos legais, como leis, decretos, portarias, resoluções, pareceres, entre outros mecanismos. Não houve um documento oficial único que refletisse uma reforma na educação superior, mas, sim, uma série de textos legais, projetos e programas.

Para Mancebo (1998), essa reforma pode ser analisada com base em de cinco grandes princípios, que ela identifica por: racionalização de recursos, gestão direcionada aos resultados, flexibilização de gestão, qualidade do serviço educacional e descentralização. Cury (1999, p. 18), de sua parte, avalia que a reforma estaria estruturada em torno de dois eixos: a avaliação e a autonomia.

Oliveira e Catani (2002) analisam as propostas da reforma a partir dos elementos da diversificação e da diferenciação institucional. Shiroma (2004, p.93) baseando-se em documentos do MEC, refere que a reforma apresentou três objetivos: a avaliação, a autonomia e a melhoria do ensino.

Na verdade, esses olhares sobre a reforma da educação superior no Brasil, no final do século XX, evidenciam alguns pilares fundamentais que davam sustentação a ela ao mesmo tempo em que sinalizam elementos de uma gestão gerencial, voltada para a busca dos

resultados por meio da competitividade, em resposta aos anseios da lógica empresarial, do mercado e de seus clientes. Como explicam Oliveira e Catani (2002):

A lógica e as ações que presidem a desorganização da educação superior ocorrem na direção de tornar o trabalho acadêmico mais produtivo do ponto de vista dos interesses prevalecentes no mercado. Esta racionalidade econômica revela que a universidade e o trabalho acadêmico só possuem relevância econômica e social quando forma profissionais aptos às necessidades atuais do mercado de trabalho e quando pesquisam, geram ou potencializam os conhecimentos, as técnicas e os instrumentos de produção e serviços que possibilitam a ampliação do capital. (p. 24).

Mancebo (1998) também complementa essa idéia ao declarar que:

Este modelo gerencial apresenta por referência básica, o atendimento à lógica empresarial e ao mercado competitivo, adotando concepções instrumentais / funcionais de autonomia e de participação. O setor privado, através de dispositivos variados, constitui-se numa fonte de inspiração privilegiada e, nas suas versões mais puras, a fórmula apregoada para sua superação da crise de legitimidade aparece associando-a “a uma imagem de moderna estação de serviços, funcionalmente adaptada às exigências do mercado dos seus clientes e consumidores”. (MANCEBO, 1998, p.1).

Pelo exposto, pode-se inferir que, dentre os princípios e as diretrizes da reforma da educação superior no período em análise, destacam-se: a publicização e a descentralização; a diversificação e a diferenciação institucional; a flexibilização, a avaliação e a competitividade e a autonomia. (OLIVEIRA & CATANI 2000, 2002; SGUISSARDI, 1999, 2001; MANCEBO, 1998, SILVA JR. 2001, 2002).

As políticas para a educação superior, preconizadas nos anos de 1990, impactaram os processos e práticas gestoriais, especialmente nas universidades públicas, as quais tiveram que apresentar alternativas de sobrevivência no contexto da lógica mercadológica. Como exemplo, tem-se o processo de *publicização*, que correspondeu à tentativa de transformação das instituições de ensino superior em organizações sociais, conforme previsto pela reforma da administração pública, mas que não logrou resultado pleno.

Os pressupostos da reforma administrativa indicavam que todas as instituições que contemplassem os serviços sociais deveriam passar pelo programa de publicização, e as universidades, fazendo parte do setor definido como de Serviços Não-Exclusivos do Estado, também deveriam acompanhar este processo e, posteriormente, serem transformadas nas

organizações sociais, ou seja, nas instituições de direito privado sem fins lucrativos, como esclarece Silva Jr. (2002), ao afirmar que:

a educação em geral e, em particular, a educação superior foi reconfigurada com muita intensidade pela própria reforma do Estado, na qual está presente a transformação das instituições de educação superior em organizações sociais, que seriam fundações públicas regidas pelo direito privado, retirando com isso a unidade do sistema federal, submetendo esse nível de ensino às regras do privado e subordinando as práticas sociais de docência, pesquisa e extensão ou outro tipo de práticas à racionalidade mercantil. (p.49).

Esses pressupostos representaram uma contradição para a educação superior, pois, como analisa Chauí (1999), a universidade, desde o seu surgimento, foi instituída e almejada para ser uma instituição social, de caráter público, gratuito e que aspirasse às práticas sociais e não a uma lógica voltada para o mercado.

Para a autora, é necessário considerar as grandes diferenças entre uma universidade como *instituição social* e como *organização social*. Na primeira forma, tem um caráter mais humano e de respeito aos limites da sociedade e aos princípios naturais da aprendizagem, enquanto que, na segunda forma, há uma excessiva preocupação com as questões referentes à produção, à competitividade, à avaliação. Enfim, pode-se verificar um acompanhamento de perto com as mudanças e as práticas do capitalismo na sua fase neoliberal.

Nesse sentido, Chauí (1999), ao apresentar diferenças entre estas formas de universidades, mostra que uma universidade, quando se enquadra nos princípios de uma *organização social*, pode ser entendida como uma universidade operacional:

Regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégia e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, está pulverizada em micro-organizações que ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual. (CHAUÍ, 1999, p.220-221).

E ainda acrescenta outras diferenças:

Uma *organização* difere de uma *instituição* por definir-se por uma outra prática social, qual seja, a de sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para a obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define [...] A *instituição social* aspira à universalidade. A *organização* sabe que sua eficácia depende de sua produtividade. Isso significa que a *instituição* tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a *organização* tem apenas a si como referência, num processo de competição [...] A *instituição* se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão. Ao contrário, a *organização* pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às necessidades e sim vencer a competição com seus supostos iguais. (grifos nossos). (CHAUI, 1999, p. 218-219).

Retomando o aspecto da publicização, Lordêlo (2001), ao analisar seus efeitos e suas características, assegura que ela é a via mais radical da forma de *descentralização* proposta pela reforma do Estado, pois ela transfere o que é de competência da esfera pública estatal para a esfera pública não-estatal. Assim,

Com a publicização o Estado permanece com a responsabilidade do provimento e da gratuidade do serviço para o cidadão, mas a gestão é transferida para organizações sociais, entidades sem fins lucrativos e com finalidades públicas. [...] Para dar conta deste novo fenômeno – a publicização, a descentralização é então concebida como todo o processo que envolve tanto a assunção como a transferência de competências da esfera pública estatal para a pública não-estatal, ou seja, da esfera do Estado para a sociedade civil organizada. (LÓDÊRLO, 2001, p.177).

Nesse sentido, o autor ressalta que a expressão *descentralização*, na literatura clássica, denota “o ato e o fato da delegação, outorga ou transfere (funções) e poderes, do nível Federal para os Estados e destes para os Municípios”, apresentando uma série de significados para o termo descentralização como: municipalização, desconcentração, policentração, redescentralização, nuclearização, privatização, desestatização.

Outra marca na implementação da reforma na educação superior, no período de FHC, foi a ênfase nas políticas de *diferenciação e diversificação institucional*. No que refere à primeira, o esforço empreendido pelos governantes e gestores foi no sentido de reforçar a idéia de que o modelo único de universidade, que tinha como princípio a indissociabilidade entre o ensino-pesquisa-extensão, estava esgotado.

Dentre os vários documentos legais que conduziram a uma maior diferenciação institucional, salienta-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB nº.9394/96,

que, no capítulo sobre educação superior, no artigo 54, prevê que “as universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento...”. (BRASIL, LDB 9394/96, 1996).

A LDB também abriu possibilidades de maior diferenciação internas nas próprias universidades, por meio de diferentes mecanismos de financiamento por meio a empresas públicas e privadas. Esses mecanismos pressionaram as universidades a buscarem fontes alternativas de receitas para seu custeio e manutenção.

Esse caminho, na verdade, já era apontado pelo BM nas proposições do documento “La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia”, ao referenciar a necessidade de promover mais incentivos para que as instituições pudessem diversificar suas formas e fontes de financiamento.

Outras medidas, decretos e pareceres foram produzidos para dar sustentação ao que a LDB sugeriu como “estatuto jurídico especial”, como o Decreto nº. 2.207/97, que estabeleceu distinções para o ensino superior brasileiro no que refere ao setor público e privado, permitindo a existência das Instituições de Educação Superior -IES-, de caráter público, as IES privadas sem fins lucrativos e as IES privadas com fins lucrativos.

Este Decreto, revogado pelo de nº. 2.306/97, estabeleceu, quanto à organização acadêmica das instituições de ensino superior do sistema federal, segundo seu artigo 8º, que estas instituições se classificariam em: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos superiores ou escolas superiores.

Esse elemento da diferenciação institucional, como um dos princípios do modelo gerencial no âmbito da educação superior, foi identificado por Mancebo (1998) como sendo uma “racionalização de recursos”, pois a manutenção da educação superior estava sendo descartada pelo Estado, por meio de práticas de transferência das decisões de investimento e, com isso, profundas transformações se processavam nesse nível educacional. Por sua vez, estas mudanças ocorriam norteadas por dois princípios:

Primeiro, na direção de impor-lhes a diversificação das fontes de recursos, onde podem-se visualizar as propostas em trânsito sobre o ensino pago, o incentivo à criação de Fundações de Apoio Universitário, a prestação de serviços a assessorias e empresas, deslocando progressivamente o financiamento das universidades do setor público para o privado, em especial, para o produtivo. Segundo em relação ao próprio processo acadêmico-científico, conduzindo o ensino e a pesquisa a uma subordinação à lógica privada, impondo, desta forma, uma perda da capacidade crítica e reflexiva inerente a este trabalho. (MANCEBO, 1998, p.2).

Esse movimento se associava também ao ideário da *flexibilização* proposta pela reforma que visava obter maior diferenciação institucional por meio da diversificação de ofertas de cursos e vagas. Nesse propósito, o governo brasileiro apontava que o modelo de educação superior estava esgotado e, como alternativa, propunha um sistema baseado na flexibilidade e na diversidade no que refere aos currículos, à gestão, à avaliação e à estrutura das instituições públicas.

Para Mancebo (1998), esse modelo articula-se ao princípio da “flexibilidade de gestão”. No caso da educação superior, entre outros elementos, a idéia era ampliar o sistema educacional de forma a gastar o menos possível, de modo a fortalecer o ideário que norteava essas mudanças e que implicava o fim do regime jurídico único das universidades públicas e a contratação direta de funcionários com base em sua capacidade profissional. Por isso,

Em nome da flexibilização, estão postuladas a eliminação do regime jurídico único e da dedicação exclusiva para o exercício da docência, favorecendo contratos mais ágeis e econômicos, como os “temporários”, “precários” e outras denominações já em vigor. A reformulação curricular em vigor é outro exemplo preocupante de flexibilização dos cursos superiores, pois a permanecerem as motivações do MEC e de algumas “comissões de especialistas” aí instituídas, as tendências apontam para um aligeiramento da duração e baixa da qualidade dos conteúdos fornecidos nos diversos cursos de formação, deixando-se, possivelmente, o aprofundamento de caráter profissionalizante para o nível seguinte – a pós-graduação. (MANCEBO, 1998, p. 2).

Do mesmo modo, importantes mudanças ocorreram no campo da *avaliação*. Na educação superior, a avaliação ganhou papel relevante, especialmente no governo de FHC, porquanto surgiu como eixo central nas propostas das reformas que proclamavam a busca pela equidade e qualidade nesse nível de ensino.

Nessa eventualidade, um conjunto sistemático de procedimentos avaliativos foram sendo implementados, como, por exemplo, a Avaliação de Desempenho por meio da GED - Gratificação de Estímulo à Docência-, o Exame Nacional de Cursos por meio do Provão e a Avaliação dos Programas de Pós-graduação por meio da Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior-, dentre outros.

Com efeito, o modelo gerencialista norteador da reforma da administração pública e da reforma da educação superior dos anos 90 do século XX visava, essencialmente, ao

crescimento da produtividade, da eficiência e da eficácia do sistema, em que os processos e práticas gestoriais tiveram que acompanhar essa tendência.

Isso contribuiu para o desenvolvimento e a consolidação de relações marcadas pela avaliação e competição, como, por exemplo, no que refere ao que se pode identificar por uma “correria na produção acadêmica”, a qual passou a ser avaliada, em especial, pela quantidade do número do produto final, como: número de pesquisas, número de orientações, número de publicações, etc.

Dourado (2002) comenta que a concepção de avaliação proposta pela reforma da educação superior ia na “contramão de um processo avaliativo emancipatório, indutor do desenvolvimento institucional”, pois a forma como foi preconizada serviu, basicamente, como elemento para mensurar a produção acadêmica.

Essa perspectiva dada à avaliação ficou fortemente evidenciada na implantação da Gratificação de Estímulo à Docência - GED-, instituída pela Lei nº. 9.678/98, que definia os valores de uma gratificação a ser concedida aos docentes e que variava de acordo com a pontuação obtida pelos professores na avaliação de suas atividades no ensino, na pesquisa e na extensão.

Essa forma de avaliação constituiu-se como um importante mecanismo de diferenciação salarial, ao subordinar diferentes salários à idéia de avaliar o desempenho de cada professor por tipo de atividade realizada. Além disso, levou muitos profissionais a uma corrida sem igual para alcançarem as pontuações necessárias no sentido de garantir aumento nos salários e, ao mesmo tempo, contribuiu para aumentar a reprodução da lógica produtivista e competitiva do mercado no interior das instituições.

Nessas circunstâncias, Oliveira e Catani (2002) asseguram:

A efetiva diferenciação na remuneração docente está estimulando a competição da disputa no campo educacional. Tal competição estaria explicitando duas novas realidades no processo de produção do trabalho e da vida acadêmica. “A primeira diz respeito ao fato de que a diferenciação inicial dos vencimentos vai sendo associada, paulatinamente, ao desempenho ou mérito individual, o que legitima ‘naturalmente’ as vantagens e/ou prêmios conquistados, fazendo com que a pontuação das atividades docentes opere como um ‘ranking’ do êxito ou do fracasso do trabalho acadêmico. A segunda refere-se às relações entre os trabalhadores docentes, ‘antes horizontais’, que se tornam mais ‘verticalizadas’ e ‘naturalizadas’, uma vez que a disputa e a rivalidade assumem a forma da *luta dos seres pela sobrevivência, especialmente quando são escassos os elementos necessários à vida*”. (grifos dos autores) (p.69).

A GED também promoveu mudanças fundamentais e imediatas na gestão da universidade no que se refere ao comportamento e à natureza do trabalho. Essa gratificação passou a funcionar como um elemento de controle e gerenciamento das atividades docentes, tendo vista as gratificações diferenciadas e compensatórias de acordo com a produção das atividades, o regime de trabalho, a categoria e a titulação do professor e, em consequência, estimulou a mudança para um comportamento mais individualista e competidor na busca de maior eficiência e produtividade.

Outro importante elemento no campo das políticas da educação superior, no último decênio do século XX, foi a implantação do Exame Nacional de Cursos, conhecido como Provão, instituído pela Lei nº 9.131/95 e normalizado pelo Decreto nº. 2026/96. Este exame foi aplicado aos formandos, no período de 1996 a 2003, com o objetivo de avaliar os cursos de graduação da educação superior, referenciando-se nos resultados do processo de ensino-aprendizagem obtidos por meio de uma prova, de caráter nacional e específico por curso.

Após a realização das provas e pontuações alcançadas pelos alunos, eram aplicados conceitos aos cursos de graduação de forma a garantir a classificação das instituições. Em uma escala de “A” a “E”, as instituições que se classificassem com os conceitos “D” ou “E” poderiam ter sua autorização de funcionamento ou reconhecimento cancelado.

Essas ações desencadearam uma verdadeira corrida por parte de várias instituições que, para garantir bons conceitos, começaram a promover cursos preparatórios para seus alunos a fim de melhor prepará-los para o Provão. Além disso, consolidou-se, nesse período, uma cultura de competitividade entre as instituições, levando-as a um processo de desintegração, como explicam Oliveira e Catani (2002):

O resultado desses novos processos centralizados de avaliação, especialmente o Provão, tem sido a publicação de *rankings* das universidades, a ameaça de fechamento de cursos ou de credenciamento automático para os cursos que obtiverem conceitos A ou B nos três últimos provões. Como se vê, esses resultados corroboram a idéia de que o sistema educacional deve ser competitivo e que, para tanto, é preciso instituir um sistema de incentivos e punições, uma vez que tal sistema operaria na direção da promoção a eficiência, do desempenho e da produtividade. (p.71).

Essa perspectiva pode ser mais bem compreendida como o princípio da “qualidade do serviço educacional”, identificado por Mancebo (1998), ao analisar que o

conceito de “qualidade”, proposto pelas reformas, era o da “qualidade do modelo gerencial” derivada da lógica mercantil, construída mediante a competição e fundamentada na “competência meritocrática”.

Da mesma forma, caminhou a Avaliação dos Programas de Pós-graduação por meio da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – e, neste sentido, Shiroma (2004, p.95) enfatiza que este continua sendo um “rigoroso sistema de acompanhamento e avaliação” da pós-graduação *stricto sensu*.

Esse sistema, consolidado no Brasil desde os anos de 1980, foi reformulado no ano de 1998, definindo que a avaliação seria feita por programas de pós-graduação e não mais por cursos separados de mestrados ou doutorados e, para isso, definiram-se sete níveis de conceitos, sendo que somente poderiam alcançar conceito superior a cinco os programas que mantivessem cursos de doutorado.

Shiroma (2004) acentua que, para atender às demandas da CAPES, as instituições passaram a exigir mais esforços de produção científica de seus docentes, ao mesmo tempo em que tiveram cortes nas verbas para as pesquisas. Nesse quadro, a autora avalia que se cobra “alto nível de eficiência – condição para uma boa avaliação pela CAPES – precarizando-se as condições necessárias para produzi-lo.” (p.97).

Mancebo (1998) compreende que a avaliação, na perspectiva apontada pela reforma, aparece na direção de uma “gestão direcionada aos resultados”, ou seja, uma “avaliação gerencial”, que busca o controle do sistema educativo por meio de um “núcleo central”, sem intervir diretamente na sua gestão. Contudo:

A história das instituições é desconsiderada e todos os percalços políticos e institucionais atravessados não se constituem em indicadores para ações eficazes, desencadeadas por parte do governo, visando à melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Em contrapartida, a medição, via de regra quantitativa, informa os sujeitos (estudantes, administradores e docentes) sobre o estado do sistema no qual exercem suas atividades e sua própria ação sobre o sistema; compara e hierarquiza estabelecimentos escolares e alimenta a emulação entre eles. (MANCEBO, 1998, p.2).

Um outro importante princípio presente nas políticas propostas para reformar a educação superior, nos anos de 1990, era o princípio da *autonomia*, porém ele estava subordinado aos ideais de uma administração gerencialista requerida pela reforma.

Isso porque a proposta de autonomia almejada pela reforma referia-se, especialmente, às questões da ordem do gerenciamento empresarial como forma de captar

recursos de várias fontes, fossem elas internas ou externas ao país, e também das questões relativas às parcerias necessárias com instituições privadas, o que seria correto e produziria êxito, se as universidades se transformassem nas chamadas *organizações sociais*.

Todavia, nessa transformação, a universidade perderia o sentido real da autonomia, pois esta se reduziria à gestão de receitas e despesas realizadas por meio dos contratos de gestão.

No Brasil, o princípio da autonomia, sob a perspectiva do governo federal, afirmava a necessidade de fazer alguns ajustes na própria Constituição Federal de 1988, pois o ideal de autonomia nela contido não contemplava as necessidades do mercado e da produção. Na verdade, com isso negava o princípio definido no artigo 207, da Constituição, de que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino-pesquisa e extensão”.

Leher (2001a), analisando os projetos e modelos de autonomia preconizados nas diretrizes governamentais do período de FHC, avalia que eles representaram uma contradição aos princípios de autonomia proposto pela Constituição. O autor conclui que as propostas de autonomia levadas a cabo favoreceram o processo da diferenciação das instituições de ensino superior, tendendo a apoiar as instituições privadas, uma vez que, “apesar de reconhecer a posição peculiar da universidade no campo da administração indireta, não garante as fontes financeiras para assegurar sua autonomia, o que favorece as instituições privadas e contraria a Constituição Federal”. (LEHER, 2001, p.172).

Nesse quadro, o autor considerava que a educação superior nos anos 90 do século XX passou por um processo de desmonte, dentre outros fatores, pelo sentido dado à questão da autonomia. Assim é que:

Em suma, a autonomia apregoada para as universidades segue a mesma rua de mão única que a autonomia do ensino fundamental. Por força dos acordos de ajuste estrutural com o FMI e com o Banco Mundial, fica estabelecida a rota de desmonte do sistema educacional, que, a despeito de suas insuficiências, tem permitido que o país interaja ativamente com o conhecimento científico, artístico e cultural mais avançado. Até mesmo o relatório Anual do Bando Mundial (1999) e documentos da Cepal reconhece que a política de descentralização pode aumentar a pobreza e a desigualdade. (LEHER, 2001, p. 178).

Silva Jr. (2002, p.98) declara que o processo de reconfiguração da educação superior brasileira “parece ter como resultado a emergência e possível consolidação do que se

denominaria espaço social do aparente semi-privado e semi-público, quando de fato, são privados”. Fica evidente que a proposta de reformulação da educação superior implicou uma autonomia bastante relativa, ou seja, controlada de forma mista pelo Estado e pelo mercado.

Em síntese, como bem definiu Chauí (2000), a autonomia preconizada não ultrapassou os limites de uma “autonomia organizacional”:

Numa palavra, a autonomia organizacional se reduz ao gerenciamento empresarial da instituição para que cumpra metas, objetivos e indicadores definidos pelo Estado e tenha independência para fazer outros contatos com empresas privadas. Seu sentido institucional, sócio-político, foi devorado pelo sentido administrativo e instrumental das leis que regem o mercado. Em suma, a autonomia passou a significar uma capacidade operacional de gestão de recursos públicos e privados, e não mais o modo de inserção da instituição universitária num sistema nacional de educação e pesquisa nem sua forma de relação com a sociedade e o Estado. (p.204).

Para Oliveira (2000c), a autonomia universitária pensada e proposta pelos ideais do governo federal permitem uma possível intensificação do processo de “diversificação e diferenciação”. Além disso, acrescenta o autor que o MEC parece estar em concordância com as orientações do Banco Mundial, pois “a autonomia, sem recursos perenes para a manutenção do sistema público federal, contribuiria para que as instituições buscassem redefinir sua vocação, já que, para o MEC, o aumento crescente de custos torna o sistema financeiramente inviável” (p.32).

Por certo, ao longo dos anos de 1990, na reforma da educação, particularmente da educação superior no Brasil, delineou-se o desenvolvimento do modelo gerencial de gestão da educação, subordinado à lógica empresarial e ao mercado competitivo, frutos da influência das políticas neoliberais recorrentes nesse período e que respondiam às novas demandas do capital.

Foi, pois, nesse contexto de profundas transformações e reestruturações no campo da educação superior brasileira que se desenvolveu o processo de criação da Universidade Federal do Tocantins, a UFT, no final dos anos 90 do século XX. No entanto a UFT tem suas raízes embrenhadas na Universidade Estadual do Tocantins, a Unitins.

## 2.4 A Unitins: patrimonialismo no contexto de uma “organização social”

A Unitins foi criada e iniciou suas atividades no ano de 1990<sup>5</sup>. Inicialmente, foi organizada como uma fundação de direito público, portanto, uma instituição de caráter público subsidiada pelo Estado, e permaneceu sob esse regime até o ano de 1992, quando sofreu sua primeira reestruturação, passando à condição de uma autarquia do sistema estadual.

A partir do ano de 1996, foi iniciada uma nova reestruturação com a aprovação da Lei nº 872, de 13 de novembro de 1996, que determinou o processo de extinção da forma autárquica e indicou sua posterior transformação para o regime de fundação de direito privado. Esta transformação foi efetivada com a sanção da Lei nº. 1.126, de 01 de fevereiro de 2000. Nesse momento, essa universidade passou por novas mudanças que implicaram um processo de privatização da única instituição de ensino superior pública do estado do Tocantins.

Novas medidas legais<sup>6</sup> ajudaram a evidenciar os rumos e contornos que a Unitins foi assumindo. Nas mudanças implementadas, o Estado começou a distanciar-se de suas obrigações como gestor, propondo a assinatura de *contratos de gestão* que transformariam a instituição de educação numa *organização social*. Esses contratos seriam estabelecidos com a iniciativa privada, pública e com órgãos não-governamentais.

De acordo com Siqueira Campos, governador em terceiro mandato, os contratos de gestão seriam firmados com a iniciativa privada por meio da Federação das Indústrias - FIETO-, da Federação da Agricultura - FAET-, da Companhia de Energia - CELTINS-, da Federação do Comércio, da Organização de Televisão Jaime Câmara e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Empresas e Pequenas Empresas - SEBRAE.

No âmbito do setor público estatal, contaria com o apoio do governo do Tocantins, da Assembléia Legislativa, do Tribunal de Justiça do Estado, da Prefeitura de Palmas e da Associação Tocantinense dos Municípios. Poderia contar, também, com o apoio de outros setores que quisessem ser parceiros na nova universidade, como a Mitra Diocesana,

---

<sup>5</sup> A universidade estadual do Tocantins – Unitins foi criada pelo Decreto nº. 252/90 de 21 de fevereiro de 1990, instituída pela Lei nº. 136/90 de 21 de fevereiro de 1990 e autorizada para seu funcionamento pelo Decreto nº. 2.021/90 de 27 de dezembro de 1990.

<sup>6</sup> Além da Lei nº 872, de 13 de novembro de 1996, outras Leis também contribuíram na definição dos caminhos da Unitins neste momento, como: a Lei nº 873, de 25 de novembro de 1996, a Lei nº 874, de 6 de dezembro de 1996, a Lei nº 1.042, de 28 de janeiro de 1999 e a Lei nº 1.126, de 1º de fevereiro de 2000.

as Organizações Não Governamentais - ONGs - e, outras entidades. (NOVA UNITINS, Palmas, 1996).

Na verdade, essa reestruturação vivenciada pela Unitins foi ao encontro das propostas de reforma da educação superior implementadas pelo governo de FHC, no sentido de consolidar as chamadas *organizações sociais*, com a idéia de desburocratizar a gestão, aplicando os princípios empresariais de eficiência e eficácia no produto final.

Movimentos de resistências e descontentamentos havia, mas o governador atribuía esses movimentos a “mal entendidos” por parte de setores da sociedade tocantinense. Diante disso, procurava esclarecer que sua intenção não seria a de “privatizar a universidade”, mas de promover sua publicização.

Em nota oficial, o governador afirmava que:

[...] o governo federal vem optar por um processo de publicização de instituições privadas denominadas ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, para que prestem o serviço público de educação básica ou superior, repassando-lhes os recursos necessários e sua manutenção sob a forma de contratos de gestão, permitindo que continuem a reger-se por normas de direito privado e por aquelas que venham a editar para os assuntos de sua economia interna. É nesta linha, de dar autonomia de gestão, flexibilidade e eficácia de ações, que o governo do Tocantins, em pareceria com a sociedade civil, se dispõe a instituir, a partir da Unitins, uma nova Organização Social – sob a forma de fundação, que sendo pública, mas não estatal, e regida pelas normas do direito privado e pelas que, através de seu estatuto constitutivo vier a definir. Este processo, ao invés de privatizar, na verdade, integra a sociedade numa nova forma de gestão, eficaz e desburocratizada, de um serviço público essencial. Privatizar significa entregar a um dono. Publicizar significa integrar a sociedade na gestão. (NOTA OFICIAL - Tocantins - Anexo I).

Procurava-se, assim, difundir a idéia de que a opção pelo modelo de publicização de instituições privadas, nos moldes das organizações sociais, objetivava prestar um serviço público de educação superior com qualidade e eficácia, sendo que o repasse dos recursos necessários para a manutenção da Unitins ocorreria a partir dos contratos de gestão.

Como se depreende, nesse momento da trajetória da Unitins, procurava-se consolidar o processo de publicização preconizado na reforma da administração pública brasileira, em que a gestão seria feita por meio de contratos firmados entre diferentes setores e o Estado. A Unitins, na condição de uma instituição que se situava entre aqueles serviços considerados não-exclusivos do Estado, deveria, como uma organização social, passar a ter um caráter público não estatal.

O governo do estado do Tocantins insistia na defesa de que a Unitins seria uma instituição *pública, mas não estatal, de direito privado, mas não particular*. No entanto várias iniciativas evidenciaram o caráter privatizante das ações do governo estadual, como, por exemplo, a tentativa de cobrança de mensalidades dos cursos, a transferência do curso de medicina veterinária do campus de Araguaína para uma instituição privada, o Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos - ITPAC-, além de outras medidas que evidenciaram a tendência de afastamento do Estado em relação à administração da educação superior no Tocantins.

O professor 5 lembra que, frente a essa realidade, resistências se faziam presentes:

Em 1996, o governo, através de uma medida provisória, privatiza a Unitins, estabelece uma mensalidade para os alunos, e para os carentes propõe a possibilidade de isenção ou diminuição da tarifa mensal. Essa medida gerou grandes discussões e enormes descontentamentos na comunidade universitária e na própria sociedade tocantinense. Resultado: uma greve com fortes participações dos estudantes e de segmentos de docentes e servidores. Essa privatização passou a gerar uma gama de inadimplentes, em que, mesmo negociando os débitos, parte dos alunos não teve condições de liquidá-los.

O professor assessor também ressalta que, diante dos fatos vivenciados, “os alunos, evidentemente, começaram a se movimentar rejeitando essa atitude. Em 1999 e 2000 eles fizeram manifestações mais intensas, como greves, passeatas e paralisações”.

No mesmo sentido, os ex-alunos da Unitins/UFT, lembram desse momento e relatam que:

[...] em 1997, no segundo mandato do governador Siqueira Campos, a Universidade foi reestruturada e iniciou-se um processo de extinção da sua forma de autarquia para fundação. Nessa época, houve um movimento dos estudantes, encabeçado pelo pessoal de Porto Nacional. Em 1999, iniciaram-se outros movimentos, houve passeatas, algumas mobilizações, mas não deu em nada. Quando foi em 2000, o movimento tomou forças e foi então criado o SOS Unitins. (Aluna 1).

[...] a classe estudantil começou a se mobilizar vendo que a universidade iria ser privatizada [...] No dia 30 de março de 2000, programamos uma grande mobilização que coincidiu com o retorno do Eduardo Siqueira Campos para assumir a Secretaria de governo e aí programamos uma grande mobilização nas ruas de Palmas, que contou com cerca de 2.000 estudantes, secundaristas de Palmas, de outros *campi* e da Unitins [...] fomos até o Ministério Público protocolar uma representação que pedia providencias do Ministério quanto à privatização da universidade, para que ele pudesse resguardar a iniciativa pública que estava na eminência de ser entregue à iniciativa privada. (Aluno 3).

[...] o governo do Estado não conhecia nenhuma força contrária à dele, pois todo mundo era de acordo com o que ele decidisse, ninguém se arriscava a ser contra. Mas o movimento SOS Unitins começou a tomar corpo e a envolver a opinião pública, pois nós começamos a fazer trabalhos sociais, por exemplo, quando fomos reformar uma creche na vila União, entregar comida, fazer diversas reformas, além de outras atividades sociais, e isso em várias cidades do Tocantins, quando aproveitávamos para explicar e conscientizar a população de tudo o que estava acontecendo e com isso começávamos a envolver a sociedade. O governo começou a sentir que o movimento estava crescendo e ganhando forças, tanto que começou a aparecer na mídia também. Depois de vários embates do governo com o movimento estudantil, depois que aluno já tinha sido preso, já tinha apanhado de polícia, enfim de tudo o que passamos para mobilizar a população, porque nós tínhamos que ter fatos que realmente chamassem atenção e então chegou um momento que acabaram os fatos e tivemos que partir para a greve de fome, na qual eu e mais três colegas participamos, em torno de treze horas sem nada comer. (Aluno 2).

Todo esse movimento colocou em cena novos sujeitos sociais, ampliou o debate político para diferentes setores no Tocantins e desgastou, em parte, a própria imagem do governo estadual, que, até então, não tivera de enfrentar forças políticas de resistência tão fortemente organizadas.

Diante desses acontecimentos, o governo do Tocantins assinou um Compromisso Público (anexo II), suspendendo a cobrança de mensalidades e perdendo a dívida de muitos alunos inadimplentes. Além disso, apresentou como proposta de solução para os problemas relacionados a Unitins, a “possibilidade” de lutar pela criação de uma universidade federal para o Estado.

Na verdade, essa possibilidade de criação da universidade já estava sendo articulada com o governo FHC, de modo que, na ocasião de sua visita à Palmas, pela construção da Usina Hidrelétrica de Lageado, foi assinada a Mensagem Presidencial nº 745, de 26 de maio de 2000, que encaminhava ao Congresso Nacional o texto do Projeto de Lei nº 3.126/2000, por meio do qual, autorizava o Poder Executivo a instituir a criação da Universidade Federal do Tocantins – UFT.

A Unitins, em 1994, chegou a ter 10 *campi*, instalados em diferentes cidades do Estado: Arraias, Araguaína, Tocantinópolis, Porto Nacional, Palmas, Miracema, Gurupi, Paraíso, Colinas e Guarí, além de ter assumido a gestão do Colégio Agrícola de Natividade.

Na avaliação do Professor 1, no entanto, a definição de encaminhamentos como esses, no âmbito daquela Universidade, decorria, principalmente, de acordos políticos entre as lideranças locais e o governador do Estado.

Nós estávamos vivendo um processo em que os que se intitulavam criadores do Estado, eram grupos de famílias dessa região com características principalmente voltadas para o tratamento do Estado como se fosse seu, portanto, é algo bem contraditório porque era tratado com uma perspectiva bem patrimonialista, como um patrimônio seu. Então, eu trato isso sob o ponto de vista individualista em que se distribui o Estado como quiser e naquele momento criaram a universidade em diversos *campi* para atender, não o desenvolvimento regional somente, mas pensando em atender as pessoas daquele grupo que estavam no poder em seus diversos espaços. Aí a gente vai ver onde estes grupos estavam mais fortes foram criados os *campi* universitários. Veja bem, há uma conjugação de ideais neoliberais que, portanto, é contra isso porque se tem que passar para o mercado cuidar disso, conjugado com a idéia do patrimonialismo e do individualismo. (Professor 1).

A influência política de Siqueira Campos na gestão da Unitins era igualmente sentida, uma vez que, desde sua criação e ao longo dos anos 90 do século XX, a definição do dirigente máximo da instituição era feita por indicação política. De 1990 a 2000, a Unitins teve 11 reitores<sup>7</sup>, todos escolhidos diretamente pelo governador do Estado. E essa prática se reproduzia no interior da instituição, quando da escolha dos dirigentes internos, como lembra o Professor 2:

Então, eu diria que o processo nesse período, o que estava em jogo era a questão da falta de legitimidade da universidade estadual por causa da gestão e do financiamento e tem um outro detalhe sobre a Unitins, que é sobre como se dava a prática de gestão desta universidade, que ocorria através da prática de indicação para seus dirigentes e em 12 anos de universidade estadual, os reitores e os diretores eram todos indicados, sendo o dirigente maior, pelo governador, e os dirigentes dos *campi* pelo próprio reitor e em 12 anos, quase um reitor por ano que se sucede uma estadual, eu traduzo isso como uma crise econômica, porque ela não dava conta de sustentar e outra por crise de legitimidade política porque, na verdade, ela ainda tinha um grau de intervenção muito grande e instabilidade democrática.

Também a Professora 3 chama atenção para essa característica presente na organização da Unitins, em que era clara a intenção de manutenção do controle sobre a instituição:

Então, em 2000, foi assinado o ato, mas infelizmente nada aconteceu. Começou outra fase em que não se sabia muito bem o que acontecia. Havia muitos boatos. Tinham pessoas designadas para trabalhar na organização da nova instituição, mas não acontecia nada, o que se via era campus fechando, transferência de alunos de curso, ameaças de demissão a professores [...], parecia que a Unitins queria e não

---

<sup>7</sup>Relação de reitores que administraram a Unitins no período de 1990 a 2000: Maria do Rosário Cassimiro (21/02/90 a 18/06/91); Cicinato Mendes da Silva (18/06/91 a 07/07/91); Maria das Graças Monteiro (07/07/91 a 11/05/92); Antonio Luiz Maya (11/05/92 a 05/02/93); Laurentino Fernandes Medeiros (05/02/93 a 10/05/94); Delby Fernandes Medeiros (10/05/94 a 31/12/94); Livio Willian Reis de Carvalho (22/02/95) a [.../04/95]; Zuhair Warwar (29/05/95 a 01/10/96); Osvaldo Della Giustina (22/01/97 a 20/02/99); Ruy Rodrigues da Silva (22/01/99 a 03/03/00) e Edison Nazareth Alves (03/03/00) a [03/06/06].

queria; queria se desvincular da carga pesada, mas não queria perder o controle, a sensação que a gente tinha é que eles queriam uma instituição federal, mas que o governador continuasse indicando o reitor, pró-reitor, enfim, indicando todo mundo, não se pensava numa instituição democrática.

Essa rápida recuperação da trajetória da Unitins ajuda a apreender como se faziam presente práticas políticas e de gestão *da* e *na* universidade de caráter clientelista e patrimonialista, com forte favorecimento político a segmentos diretamente ligados ao governo estadual.

Em boa medida se reproduziam, no âmbito da Unitins, elementos que se faziam presentes no próprio desenvolvimento político-social do estado do Tocantins, uma vez que esse caráter patrimonialista era uma de suas marcas, como avalia Maia:

*A política do favor, considerada base e fundamento do Estado brasileiro, impediriam a distinção entre o público e o privado sobremaneira no Tocantins. O poderio de Siqueira Campos projeta-se além do perímetro político-partidário do Estado. Através de prepostos, ele interfere até na luta pelo poder em instituições privadas [...] Seu imperium se faz notar com maior domínio sobre os demais Poderes constituídos. Por estas e outras razões, o governador conta com o apoio de sete dos doze desembargadores. [...] Diferentemente do que ocorre em outros Estados, no Tocantins, os desembargadores precisam submeter suas decisões ao plenário do tribunal. Nessas circunstâncias, os magistrados dificilmente têm condições de aprovar uma medida contra Siqueira Campos. A preocupação em legitimar-se formalmente vícios substantivos é uma marca da vida política brasileira. [...] A oligarquia tocantinense mostra-se muito hábil na arte da dissimulação das suas eivas. Para isso, emprega mecanismos de camuflagem, às vezes, sutis ou artificios que lhes emprestem uma aparência legal. O manejo sobre o Legislativo estadual é um exemplo. Até meados de 1997, o painel eletrônico de votação não havia sido instalado na Assembléia Legislativa. O controle da bancada governista (a grande maioria) nas votações secretas era feito de forma imaginosa. Segundo foi veiculado, cada deputado aliado tinha seu símbolo – sol, lua, estrela, e assim por diante – e todos “assinavam” com sua marca as papeletas de votação. (grifos da autora). (MAIA, 2002, p. 74 -75).*

Na verdade, defronta-se com uma contradição entre o discurso pretensamente inovador e a forma de gestão praticada pelo governo local e pelos dirigentes da universidade. Ao mesmo tempo em que se identificam fortes características patrimoniais nas relações e práticas gestoriais, preconizavam-se, também, as tendências de uma gestão gerencialista. No caso do governo estadual, percebe-se a clara tendência a uma administração nos moldes de um estado neoliberal, em que o Estado vai se desobrigando das suas funções e obrigações

com a universidade pública, entregando-a aos mandos dos cofres particulares com a justificativa de que era preciso flexibilizar e dar-lhe mais autonomia.

Dessa forma, a compreensão da trajetória dessa instituição coloca em cena um paradoxo importante. Criada nos marcos de uma concepção de *universidade operacional*, tendo, inclusive, sido definida como uma *organização social*, nos moldes das políticas educacionais da educação superior no governo FHC, que implicava uma concepção de gestão de caráter gerencial, contraditoriamente, sua organização é fortemente marcada por práticas de caráter patrimonialista e burocrática, o que contraria o ideal de uma *organização social*, que é pensada exatamente como um passo além do caráter racional-burocrático e patrimonial, como fica evidente nos escritos de Bresser Pereira.

Na fala do professor 1 essa perspectiva fica ainda bem evidente:

É importante retornar um pouco para entender que a Unitins tinha uma característica extremamente gerencialista e ela foi criada num ambiente que era para isso mesmo. Se você pegar a própria reforma do Estado, assim como o MARE, você percebe que era para ser implantada uma gestão gerenciada, e aqui no Estado não foi diferente, só que, apesar da estrutura da universidade ser multicampi, as decisões eram tomadas burocraticamente por aqueles que concordavam com aquele processo. Os coordenadores de curso e diretores de *campi* vinham para a reitoria, tomavam as decisões, como de fato, lá no campus, eu vivenciei como aluno, e a gente só tinha a possibilidade de participar da execução, não tínhamos a oportunidade de pensar nos objetivos.

Os aspectos apresentados neste capítulo, sobre as crises da universidade pública e as conseqüentes respostas a partir de reformas propostas pelos governantes frente aos interesses dos organismos multilaterais, identificam os elementos centrais que redefiniram os rumos sobre a reestruturação dada à educação superior nos anos 90 do século XX, assim como os dados apresentados sobre a universidade no estado do Tocantins.

Os elementos destacados, até aqui, possibilitam-nos avançar em nossas análises de modo a apreender os modelos e práticas gestoriais que se fizeram presentes no processo de criação e implantação da Universidade Federal do Tocantins, que foi consolidada no final dos anos 90 e início dos anos 2000. Essas análises serão desenvolvidas no capítulo que se segue.



### CAPÍTULO III

---

#### O PROCESSO DE CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA UFT: MODELOS E PRÁTICAS GESTORIAIS PREDOMINANTES

*A universidade é uma instituição social, científica e educativa, cuja identidade está fundada em princípios, valores, regras e formas de organização que lhe são inerentes. Seu reconhecimento e sua legitimidade social vinculam-se, historicamente, à sua capacidade autônoma de lidar com as idéias, buscar o saber, descobrir e inventar o conhecimento. Nesse processo, ela interroga, reflete, critica, cria forma, exercendo papel fundamental no avanço e na consolidação dos meios de produção da vida humana. (CHAUI, 1998).*

As questões analisadas nos capítulos precedentes fornecem importantes elementos para a compreensão sobre os modelos e as práticas gestoriais que foram predominantes na fase de reestruturação da Unitins e no processo de criação da Universidade Federal do Tocantins, UFT. Esse período, conforme analisado, está inserido no contexto de mudanças e reestruturações sociais, políticas, econômicas e educacionais vivenciadas no mundo todo e no Brasil, que, por sua vez, compreendido no período pós-reformista, revelou uma forte tendência para o fortalecimento das concepções gerencialistas da administração pública.

Diante disso, este capítulo tem o objetivo de discorrer sobre o processo de criação e implantação da UFT, no final dos anos de 1990 e início dos anos 2000, que foi realizado dentro de uma lógica gerencialista de administração pública e, ao mesmo tempo, em contradição com os elementos de uma administração patrimonialista e burocrática, que ainda se faziam presentes no Tocantins e que influenciaram nas formas de gestão da educação superior neste Estado.

Para essa compreensão, apresentamos a análise dos dados obtidos no trabalho de campo, buscando compreender as implicações dos elementos de uma gestão burocrática, patrimonialista e gerencial no âmbito das concepções da criação e implantação da UFT, que

se referem aos aspectos legais de criação, às formas de gestão desenvolvidas pelas comissões de implantação nomeadas pelo MEC e na gestão da universidade no período de sua implantação e consolidação, que de fato ocorreu após o ano de 2003.

Como foi possível depreender ao longo deste estudo, a perspectiva de uma gestão patrimonialista é comprovada pelas relações tradicionais de poder e de mando que um determinado gestor ou chefe expressa com relação aos seus liderados, e pelo predomínio da satisfação de ver realizados suas necessidades, interesses pessoais e particulares. Nesse sentido, alguns elementos são apontados como formas de centralização do poder, de autoridade, de ingerência administrativa e de favorecimento político.

No âmbito da gestão burocrática, prevalece o sentido da racionalidade, na obediência da força da lei, no exercício contínuo de dominação vinculado a regras, dentro de determinada competência, o que torna possível falar em autoridade institucional que existe em empresas privadas, em partidos políticos, em exércitos etc.

A perspectiva apontada para uma gestão baseada no gerencialismo, apresenta-se justamente para contrapor-se a esses elementos, pois, segundo os reformistas gerenciais, o gestor deve buscar formas mais flexível de organização da instituição com a finalidade de obter mais eficiência e eficácia na produtividade. Neste caso, são evidenciados elementos como a flexibilização, descentralização, busca por maior autonomia dentre outros.

É importante destacar que estes elementos foram se confirmando no decorrer do trabalho de campo realizado na própria universidade, objeto da investigação, por meio das entrevistas realizadas com dez sujeitos, entre eles, seis professores da UFT, que tiveram alguma relação com a Unitins, três ex-alunos, um professor gestor, além da aplicação de um questionário *online* a um dos reitores *pró-tempore* da universidade. Com o trabalho de campo, buscou-se apreender o significado e a compreensão sobre o olhar dos entrevistados em relação ao processo de criação e implantação da UFT no que refere às visões e práticas gestoriais que se fizeram presentes nesse período.

### ***3.1 Criação da Universidade Federal do Tocantins: primeiros encaminhamentos***

No capítulo anterior, quando situamos a Unitins no contexto das políticas educacionais no estado do Tocantins, observamos que a aspiração pela criação de uma universidade federal nessa unidade da federação já se fazia presente desde o início dos anos 90 do século XX. No entanto ela só começou a se tornar realidade mais palpável quando da mensagem presidencial que encaminhou o Projeto de Lei de nº 3.126/2000 (PL anexo III). Esse Projeto teve como relator o Deputado Paulo Mourão, à época, filiado ao Partido Social Democrata Brasileiro, no estado do Tocantins.

Quando do encaminhamento da votação do Projeto no Plenário da Câmara, o relator expôs a seguinte argumentação em seu parecer:

O Tocantins é o único Estado da federação que não possui uma universidade federal. Este é um problema surgido quando da criação do Estado. A União não concedeu à nova unidade federativa a universidade federal, que todas as demais possuem. Alguns Estados, como Minas Gerais, chegam a possuir doze instituições de ensino superior, das quais seis universidades, enquanto o Tocantins não dispõe de nenhuma. (DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2000, p.44724).

Nesse mesmo parecer, o relator menciona que, para viabilizar a implantação da nova universidade federal, já haviam sido encaminhadas negociações, no sentido de proceder à absorção do patrimônio e do corpo discente da universidade estadual.

De muitas formas inovadoras, a Unitins irradia-se por sete diferentes campi espalhados pelo território do Estado com sua mais importante presença na capital, Palmas. Há entendimentos entre o governo do Estado do Tocantins e o Ministério de Educação no sentido da doação do patrimônio da Unitins para a nova instituição, bem como na efetiva absorção do seu corpo discente. Desta forma, a Unitins, contando com importante patrimônio imobiliário, já apresentando uma expressiva tradição de ensino e pesquisa, pode representar o embrião do qual se originará a Universidade Federal do Tocantins. [...] Chegamos ao limite do prazo, por se tratar de projeto em regime de urgência, justamente porque demandava discussões internas no MEC para podermos ter este entendimento de a Unitins ser encampada pela universidade federal. (DIÁRIO DA CAMARA DOS DEPUTADOS, agosto de 2000, p. 44724-44725).

Também o Deputado Freire Júnior, filiado ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro do estado do Tocantins, manifestou seu apoio ao projeto de criação de uma Universidade Federal para o Tocantins:

Com 11 anos de criação, o estado do Tocantins, ao longo do tempo, mostrou sua potencialidade, tanto no que diz respeito à produção agrícola, como na pecuária, quanto ao crescimento de sua população e ao desenvolvimento, em termos de geração de riquezas e receitas. A falha maior na opinião da juventude e dos estudantes é a ausência de uma instituição de ensino superior de caráter público e federal. O Tocantins é o único Estado da federação que ainda não dispõe de universidade federal. Esse Projeto, que autoriza o Poder Executivo a instituir, criar e, imediatamente, implantar a Universidade Federal do Tocantins, já vem um pouco tarde, se analisarmos os anseios da nossa sociedade, mas ainda dá tempo de preencher esta lacuna. Com certeza, uma nova geração de homens e mulheres formados nesta universidade comandará o nosso Estado futuramente. (DIÁRIO DA CAMARA DOS DEPUTADOS, agosto de 2000, p. 44726).

O professor Zezuca Pereira, à época atuando como assessor ao relator do processo, lembra que foram necessárias várias negociações para a viabilização da universidade federal, mediante o Projeto de Lei nº 3.126/2000, e ressalta que naquela ocasião, o relator indicou um Projeto Substitutivo para ser analisado. (Anexo IV).

O Projeto de Lei foi objeto de intensa negociação, envolvendo o governo do Tocantins, os técnicos do MEC e o Ministro da Educação Paulo Renato de Souza, que finalmente resultou na elaboração de um Projeto Substitutivo que continha na época, a previsão de cinco *campi*, entre eles, o de Palmas, de Araguaína, de Gurupi, de Arraias e de Porto Nacional. Este foi o projeto aprovado, na Câmara Federal, no Senado Federal e, depois, sancionado pelo Presidente da República. Em seguida, ações políticas, evidentemente que de políticos ligados à Miracema e à Tocantinópolis, com o apoio naturalmente do governador Siqueira Campos, conseguiram sensibilizar o Ministro da Educação e viabilizaram a inclusão de mais dois *campi*, que são o de Miracema e o de Tocantinópolis. Esta foi a conquista política que viabilizou a implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins com os sete *campi* existentes atualmente. É natural que o governador da época, Siqueira Campos, ao perceber a possibilidade política de criação da Fundação Universidade Federal do Tocantins, apoiou e lutou intensamente pela sua viabilização, pensando provavelmente, inclusive, em transferir os ônus da ministração dos cursos do ensino superior público, totalmente para o governo Federal. A Unitins não foi federalizada, mas, sim, foi o ponto de partida para criação da UFT. (Professor assessor).

Após aprovação do Projeto de criação da universidade, este foi transformado na Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, (anexo V), que autorizou o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins<sup>8</sup>.

Com base nesses passos iniciais, faltava, então, desencadear o processo de implantação efetiva da universidade recém criada. Para tanto, em 18 de abril de 2001, por meio da Portaria de nº 717 (anexo VI), foi nomeada a primeira Comissão Especial com a tarefa de “adotar as providências necessárias para a implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins, em especial aquelas que envolvam os poderes legislativo e executivo do estado do Tocantins”.

Essa comissão teve como membros: Eurípedes Falcão Vieira, José Luiz da Silva Valente, Roberto Fernando de Souza Freitas e Flávia Cristiane Farina, sendo presidida pelo primeiro, Vieira, que assumiu, também, o cargo de reitor pró-tempore da UFT. O prazo para a comissão divulgar seu relatório era de 60 dias.

A comissão trabalhou com uma indicação inicial de que seriam absorvidos pela UFT apenas quatro *campi* da Unitins: o de Araguaína, de Gurupi, de Porto Nacional e de Palmas, e essa foi uma primeira dificuldade a ser enfrentada. Na verdade, essa indicação foi objeto de várias negociações que envolveram o governo do Tocantins, técnicos do MEC e o Ministro da Educação.

Ao lado dessa indicação inicial, houve diversas ações de políticos ligados aos municípios de Arraias, Miracema e Tocantinópolis, no sentido de assegurar a instalação de um campus da futura universidade federal em cada uma destas cidades.

No relatório dessa comissão, foi indicado que, após levantamento da realidade instalada pela Unitins, se fazia necessária a inclusão de todos os *campi* e, neste sentido, a comissão “recomendou a incorporação e absorção de todos os cursos e de todos os *campi* por ela mantidos”. Em consequência disso, novas negociações se processaram, e a comissão conseguiu garantir que a universidade fosse estruturada na forma de uma “universidade multicampi”.

Sobre as ações dessa comissão, o professor Eurípedes Vieira lembra que a incorporação de todos os *campi* da Unitins foi uma das tarefas mais difíceis de coordenar e de ser aprovada pelo MEC. Explica ele:

---

<sup>8</sup>A Universidade Federal do Tocantins foi criada como uma Fundação vinculada ao Ministério da Educação, administração indireta do serviço público federal.

No meu primeiro contato com as autoridades do MEC, foi-me passada a idéia predominante de incorporação, porém não seriam todos os *campi*; apenas 04: Palmas, Araguaína, Gurupi e Porto Nacional. Após as visitas que realizei, juntamente com a Professora Flávia, o reitor Edson [da Unitins] e o Arquiteto Paulo, considerei a necessidade de estender a incorporação aos demais *campi*: Tocantinópolis, Miracema e Arraias. Houve resistência do Secretário Executivo do MEC, mas, mesmo assim, antes do prazo, encaminhei o relatório ao Ministério, tendo sido aprovado pela Secretaria de Ensino Superior. A incorporação de todos os *campi*, espalhados pelo Estado foi, sem dúvida, uma das etapas mais difíceis de coordenar e obter aprovação do MEC. (Primeiro reitor pró-tempore).

Com essa configuração, a UFT nascia como uma universidade “multicampi”. No entanto a comissão manifestava uma série de inquietações e proposições em torno, não apenas dessa terminologia, comumente usada no contexto da educação superior em nosso país, mas também, toda uma análise sobre a concepção de gestão e organização do trabalho na universidade.

Nesse sentido, acompanhando a perspectiva expressa nas políticas educacionais nos anos 90 do século XX e as mudanças no campo teórico dos modelos de organização do trabalho, no contexto da acumulação flexível e da reestruturação produtiva, a comissão de implantação assinalava a necessidade de conceber um novo modelo organizacional para a UFT, que rompesse com a burocratização, com as visões e posturas corporativas no interior da instituição, de modo a garantir maior agilidade e flexibilidade nos processos administrativos e acadêmicos.

Uma nova estrutura, mais flexível, mais ágil e que permita a adoção de novas tecnologias de gestão é uma exigência do tempo presente e do futuro imediato. A nova estrutura, na era informacional, utilizando as novas tecnologias administrativas, abre espaço para os novos modelos de gestão, nos quais há possibilidades concretas de libertação das três grandes patologias organizacionais: o normatismo, o burocratismo e o corporativismo. Essas patologias das organizações, tão presentes na vida universitária, cederão e tenderão a desaparecer diante dos recursos das tecnologias virtuais, da flexibilidade orgânica e da descentralização do poder. (RELATÓRIO DA COMISSÃO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, 2001, p.7).

A comissão argumentava sobre a necessidade da nova universidade nascer e se organizar em sintonia com seu tempo, ou seja, considerar os desafios postos por uma época de grande desenvolvimento social, científico, cultural, tecnológico, que produz novos modos de vida, novos saberes.

A sociedade, e o mundo acadêmico, particularmente, já vivenciam as novas tecnologias da era informacional; as tecnologias mecânicas, organizacionais e da vida, que criam as novas concepções de desenvolvimento, de atividades criativas, as novas exigências profissionais e a reestruturação dos tempos da vida. A UFT não pode viver o paradoxo de pensar o novo e viver o antigo. Ela tem que incorporar as tecnologias da velocidade, em redes flexíveis de organização acadêmica e administrativa, que marcam os compassos e os ritmos das mudanças sociais, econômicas, científicas e culturais, e que pressupõem, portanto, estruturas organizacionais caracterizadoras de um estado de mudança sempre renovado. (RELATÓRIO DA COMISSÃO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, 2001, p.9).

Em boa medida, essas análises caminham na mesma direção apontada tanto nas diretrizes do governo de FHC quanto em documentos, como o relatório da comissão da UNESCO:

Com os progressos atuais e previsíveis da ciência e da técnica, e a importância crescente do cognitivo e do imaterial na produção de bens e serviços, todos devemos convencer-nos das vantagens de repensar o lugar ocupado pelo trabalho e seus diferentes estatutos, na sociedade de amanhã. Exatamente para poder criar esta nova sociedade, a imaginação humana deve ser capaz de se adiantar aos avanços tecnológicos, se quisermos evitar o aumento do desemprego, a exclusão social ou as desigualdades de desenvolvimento. Por todas estas razões, parece impor-se, cada vez mais, o conceito de educação ao longo de toda a vida, dadas as vantagens que oferece em matéria de flexibilidade, diversidade e acessibilidade no tempo e no espaço. (UNESCO/RELATÓRIO, 1998, p18).

Nessa perspectiva de análise, a comissão de implantação da UFT concluiu em seu relatório, que o conceito de “universidade multicampi” se mostraria *superado* e *inadequado*. Eis como essa conclusão foi divulgada:

A estrutura multicampi é caracterizada pela compartimentação acadêmica, desempenho localizado, organização burocratizada e indisponibilidade interativa entre os diferentes segmentos que formam o conjunto da universidade. O conceito multicampi se tornou inadequado para a formulação que evoluiu no sentido de se implantar uma universidade dentro dos mais modernos padrões de organização acadêmica e administrativa. Foi preciso trabalhar um novo conceito que permitisse incorporar todo o universo de cursos superiores operados pela Universidade Estadual sem a compartimentação de campus de um e outro lugar. A construção de um novo conceito de espaço e tempo virá marcar a presença da Universidade Federal do Tocantins nas áreas de atuação da Unitins. (RELATÓRIO DA COMISSÃO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, 2001, p.11).

A partir dessa avaliação, propôs, então, o conceito de “*universidade multiespacial*”:

**A Universidade Federal do Tocantins será uma Universidade Multiespacial**, estruturada em grandes áreas de excelência, o que se enquadra, perfeitamente, na estrutura organizacional aberta e interativa dos Institutos de Ensino, Pesquisa e Extensão projetados. O remanejamento de cursos instalados nos diversos *campi* da Universidade Estadual se impôs e proporcionou a adequação necessária para concretizar a idéia expressa pelo novo conceito de espacialidade. Esse novo conceito de multiespacialidade começou, desde logo, a ser trabalhado junto aos alunos, professores e o mundo político, com uma dialética acadêmica sustentada por duas palavras-chave: qualidade e inovação. (grifos no original). (RELATÓRIO DA COMISSÃO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, 2001, p.11).

Com esse novo conceito, pretendia-se construir uma organização administrativa e acadêmica para a UFT que fosse mais ágil, descentralizada, flexível, menos verticalizada, que favorecesse a uma racionalização no uso dos recursos existentes. Com base nesses princípios e considerando a realidade instalada, a comissão propôs que a UFT fosse estruturada em torno de Institutos.

A nova estrutura acadêmica proposta introduz o Instituto e a eliminação dos Departamentos. O Instituto é uma estrutura mais ampla, mais flexível, mais interdisciplinar, incorporando cursos, unidades de pesquisa, centros especializados, museus, bibliotecas, órgãos de ação comunitária, projetos e programas. O Instituto não tem o controle absoluto das disciplinas; essas formam a estrutura curricular dos cursos, ou núcleos comuns, e interagem entre eles segundo interesses mútuos. Os professores serão lotados no Instituto segundo sua formação especializada, o que permite maior flexibilidade de desenvolvimento em atividades docentes e de pesquisa, além de favorecer o desempenho em interesses interdisciplinares no mesmo Instituto ou participação, segundo o nível de especialização, em outros Institutos. (RELATÓRIO DA COMISSÃO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, Palmas, 2001, p.8).

Na visão da comissão, essa proposta de organização por Institutos, além de se articular com a concepção de *universidade multiespacial*, possibilitaria, também, incrementar o ensino, a pesquisa e a extensão a partir de determinadas “áreas de excelência”. Isso é o que nos informa o relatório:

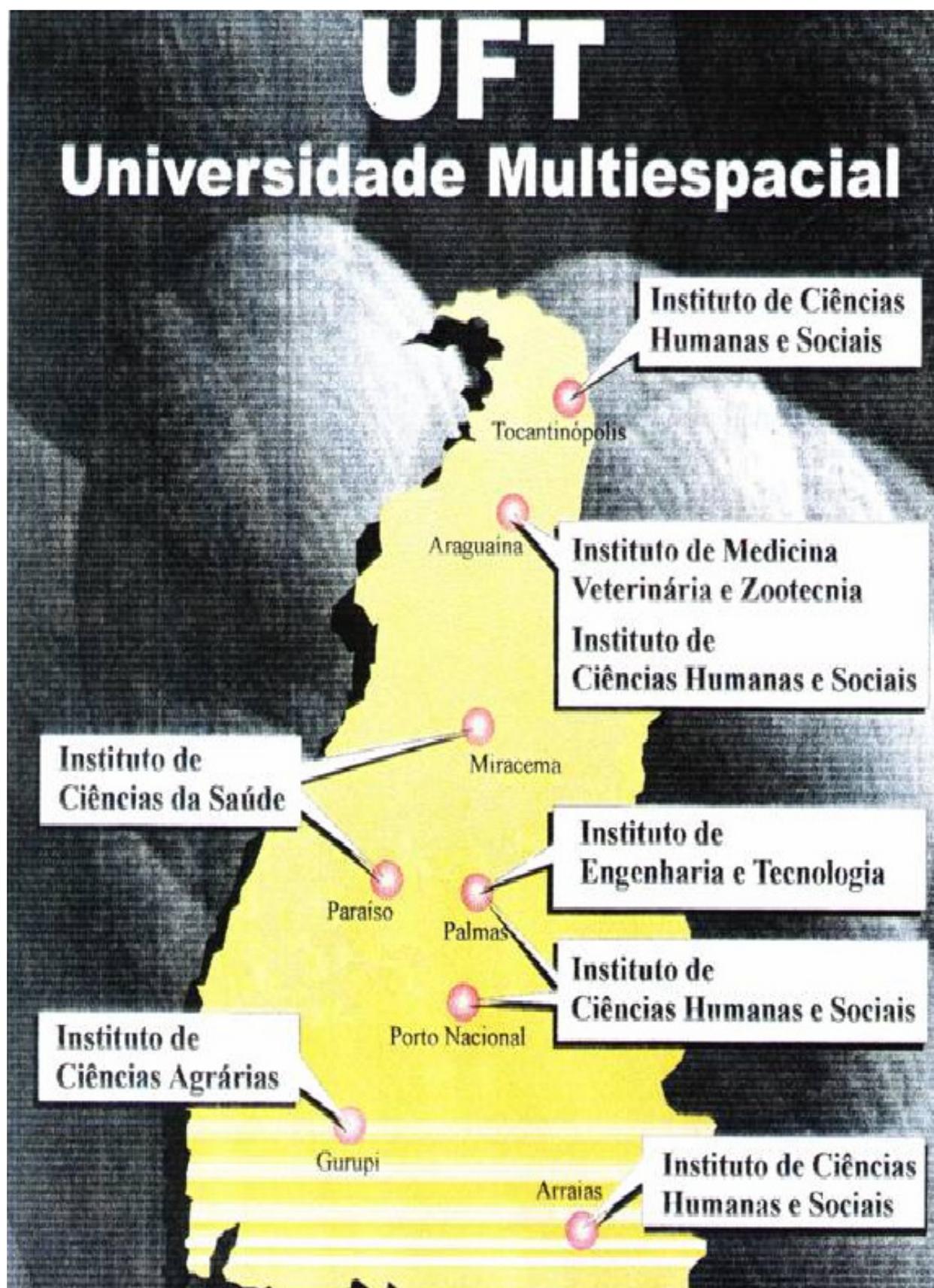
O conceito de multiespacialidade revelou-se compatível com a estrutura acadêmica desburocratizada dos Institutos de Ensino, Pesquisa e Extensão. Permitiu, por outro lado, o delineamento de Áreas de Excelência para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. O quadro que se projetou do novo conceito de espacialidade, considerando a lógica sistêmica, conduziu à noção de áreas de excelência para efeitos da qualificação acadêmica, do aprofundamento da pesquisa e da ampliação da razão social de resultados; essa razão de resultados se traduz na qualidade da formação do profissional e nas contribuições científicas e técnicas que possam ser transferidas para a sociedade. (RELATÓRIO DA COMISSÃO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, Palmas, 2001, p.11).

Com esse encaminhamento, os *campi* da Unitins a serem absorvidos pela nova universidade federal se constituiriam nos Institutos dessa universidade e se organizariam em torno de campos de saber específicos, considerando aqueles já em desenvolvimento nesses *campi* e os cursos a serem criados, ainda que alguma mudança se mostrasse necessária, como foi o caso do curso de Zootecnia, em funcionamento no campus da cidade de Gurupi, que foi transferido para a cidade de Araguaína.

Especificamente quanto à mudança desse curso, questionamentos e críticas foram feitos. O Professor assessor, por exemplo, lembra que essa decisão do reitor em exercício não agradou à comunidade acadêmica:

Neste período, a primeira coisa que nós temos que registrar é que o processo político apresenta algumas complicações. O primeiro reitor pró-tempore da UFT, designado pelo governo federal, foi o Professor Eurípedes Falcão Vieira. É um geógrafo, com ligações no Rio Grande do Sul, este senhor, ao que consta, sendo que nós não o conhecemos pessoalmente, o qual tinha uma qualificação muito boa, era doutor e ele veio com a idéia de organizar a Universidade Federal do Tocantins através de Institutos, pensou também, nessa visão, dar uma organizada nas áreas do conhecimento dos cursos nos *campi*. Foi aí que ele transferiu o curso de zootecnia de Gurupi para Araguaína, para ficar próximo ao curso de veterinária, o que tem até uma lógica, mas também tem uma irracionalidade, porque zootecnia é produção animal e é uma área também de atuação da agronomia. Prova disso é que respeitados zootecnistas são engenheiros agrônomos e não só médicos veterinários. Então, foi uma atitude que criou muita dificuldade para os professores para a própria universidade, até então, responsável pelos cursos que era a UNITINS.

A comissão propôs, então, para a UFT uma *universidade multiespacial* com a divisão dos Institutos conforme o mapa que se segue:



Fonte: Relatório da comissão de implantação da UFT, Palmas, 2001.

Sobre essa estrutura, o primeiro reitor pró-tempore fez a seguinte síntese:

Elaborei um projeto de estrutura organizacional para a UFT, moderno, com Institutos temáticos, eliminando os departamentos e criando nova estrutura curricular, aberta, plural e interdisciplinar. Os Institutos foram localizados nos campi de acordo com o critério de área de excelência e interiorização das licenciaturas: Palmas: Instituto de Engenharia e Tecnologia e Ciências Humanas e Sociais (bacharelados); Porto Nacional: Instituto de Ciências Humanas e Sociais (licenciaturas), Arraias: Instituto de Ciências Humanas e Sociais (licenciaturas), Gurupi: Instituto de Ciências Agrárias (agronomia), Miracema e Paraíso: Instituto de Ciências da Saúde (criação dos cursos de medicina e odontologia), Araguaína: Instituto de Medicina Veterinária e Zootecnia\*; Instituto de Ciências Humanas e Sociais (licenciaturas); Tocantinópolis: Instituto de Ciências Humanas e Sociais (licenciaturas).

Quanto à organização administrativa dos Institutos a serem criados, a proposta da comissão era de que eles fossem dirigidos por um diretor geral, auxiliado por outras diretorias internas. Os cursos estariam sob a orientação de um coordenador e um colegiado de curso correspondente e haveria, ainda, câmaras setoriais para apreciarem sobre assuntos relativos às áreas específicas.

Para os cursos de um mesmo Instituto, poderia haver uma Secretaria Operacional, com um ou mais Operadores de Sistema. A comissão trabalhou, também, na organização do Estatuto da instituição recém criada, no seu Regimento, no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano Estratégico da Universidade.

Os dados até aqui relacionados evidenciam como que, no processo de criação e implantação da UFT, a perspectiva gerencial de organização do trabalho na universidade se fazia fortemente presente. Havia uma grande preocupação em conceber uma estrutura administrativa eficiente e eficaz, capaz de responder, com maior agilidade e menor burocracia, às demandas colocadas pela e sobre a instituição.

Na mesma direção das análises presentes nas políticas educacionais e nas propostas de reforma do estado brasileiro ao longo dos anos 90 do século XX, também eram dirigidas duras críticas aos modelos administrativos existentes nas universidades brasileiras, considerados como inadequados e superados. Como bem sintetiza o próprio relatório da comissão de implantação:

A nova estrutura organizacional proposta está orientada para a flexibilidade, agilidade, qualidade e racionalidade. As novas estratégias de ação, sustentadas por sistemas de gestão informatizados, permitem a redução substancial dos procedimentos burocráticos, e a conseqüente desnormatização dos serviços. Tanto no âmbito administrativo como acadêmico, é preciso levar em conta os espaços e os tempos de fluxos. Isso significa que os fluxos, intenções seqüenciais e, muitas vezes, repetidas e, ainda, programáveis, se situam num espaço organizacional e dele podem se deslocar por vias virtuais, eliminando normas e paradas burocráticas. É a agilização dos fluxos por interação de posições distantes espacialmente. O que se produz, pela via tecnológica, é a contração do espaço e do tempo, favorecendo a racionalização e a produtividade dos fluxos de demanda no âmbito dos serviços. O sistema de rede, a interação sistêmica, com o estabelecimento de códigos de comunicação, não só permitem a eficiência dos serviços como representa um agente de reorganização das relações de poder. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2001, p.7).

Por sua vez, o depoimento do professor assessor citado há pouco fornece-nos indícios de que, durante o trabalho dessa comissão, embates e conflitos se fizeram presentes. Isso fica mais evidente quando o primeiro reitor pró-tempore lembra das divergências relativas ao encaminhamento do Estatuto da universidade:

Um dos aspectos mais importantes era a elaboração dos documentos básicos da universidade: Estatuto da Fundação [universidade foi criada no formato fundacional]; Estatuto da universidade, Regimento, PDI [plano de desenvolvimento institucional] e Plano Estratégico de desenvolvimento. Houve uma grande controvérsia com o MEC em relação aos dois Estatutos, pois o Secretário Executivo entendia que bastava um, o que não era o meu entendimento. Embora eu contasse com a concordância da área jurídica, a posição do Secretário Executivo criou um clima difícil e retardatário à implantação legal da UFT.

Esse atraso na implantação da UFT, decorrente da não aprovação do Estatuto, foi, inclusive, objeto de debate na imprensa local. Em abril de 2002, depois de um ano de trabalho da comissão de implantação, o impasse quanto ao registro continuava:

O registro jurídico da Universidade Federal do Tocantins (UFT) não sai antes de junho. Isso porque o Estatuto da UFT, que tem de ser aprovado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) para que a instituição possa ser registrada em cartório, permanece no Ministério da Educação (MEC). Ainda que o processo do Estatuto seja encaminhado ao CNE agora em abril, ele somente entrará em pauta na reunião do mês de maio, quando, então, será sorteado para um dos conselheiros, que não terá prazo definido para relatá-lo. E, caso o conselheiro sorteado relate o processo, ele somente será apreciado na reunião de junho. Todos estes caminhos que o processo ainda terá que percorrer podem vir a ser um obstáculo para a realização do concurso público da UFT para o corpo docente e administrativo. O tempo se esgota, e o MEC passa a correr contra o relógio, pois, em 6 de junho, termina o prazo para que seja

publicado edital de concurso público para instituições de ensino, conforme prazo estabelecido pela Lei Eleitoral. O atraso no encaminhamento do Estatuto da Fundação UFT ao CNE, previsto para o início do mês de março, foi justificado ontem ao Jornal do Tocantins pelo diretor do Departamento de Desenvolvimento do Ensino Superior do Ministro da Educação (MEC), José Luiz Valente, como resultado de um impasse jurídico quanto à questão estatutária. (JORNAL DO TOCANTINS, 06 de abril, 2002).

Havia, ainda, uma outra preocupação, tendo em vista que 2002 era ano eleitoral e, com isso, os concursos para contratação de professores e técnico-administrativos deveriam acontecer até o início do mês de julho daquele ano, o que efetivamente não ocorreu. A dificuldade no encaminhamento desses concursos foi outro fator de muitas divergências e embates entre o reitor em exercício e o MEC, culminando, inclusive, no seu pedido de afastamento do cargo.

As razões foram mais de ordem administrativa junto ao MEC. A demora na instalação da UFT, a questão do Estatuto, e, principalmente, o fato de o MEC entregar a realização dos concursos para preenchimento dos cargos de professores e funcionários para a UnB, e também a incorporação de todos os *campi*, aprovada no Relatório da Comissão, foram razões de atrito com o Secretário Executivo do MEC; enfim, essas razões tornaram-se determinantes. Eu já tinha até elaborado um edital para a realização dos concursos pela própria UFT. Com essa determinação do MEC, me julguei prejudicado em termos de autoridade gestora da Universidade. Afastei-me sem ressentimentos. (Primeiro reitor pró-tempore).

Apesar desses embates, a avaliação do primeiro reitor pró-tempore é de que “discordâncias e resistências” faziam parte de um processo como esse, ainda que houvesse uma boa interlocução entre os envolvidos, até porque muitas mudanças estariam por vir. Sobre o assunto, efetua a seguinte análise:

Minhas relações com o reitor Edson [da Unitins] foram sempre cordiais e num plano de colaboração mútua. Com a comunidade acadêmica, sempre tive uma atitude de disponibilidade para os esclarecimentos necessários, principalmente, em relação aos concursos que seriam feitos para o preenchimento dos cargos de professor, funcionários e técnicos. Essa era a grande preocupação de toda a comunidade universitária. Em alguns casos, os professores da Unitins ganhavam mais do que ganhariam como professores federais. Além disso, havia sempre o temor do enfrentamento do concurso. Realizei várias reuniões explicando como seriam procedidas as avaliações nos concursos. Contudo, por determinação do MEC, os concursos foram contratados na UnB, o motivo mais forte do meu afastamento. É natural admitir que, num processo complexo de implantação de uma universidade federal por incorporação de uma instituição estadual, funcionando há cerca de 10 anos, houvesse algum tipo de discordância e resistência às mudanças. Nos momentos de transformação, como sempre, os descontentes difundiam mais boatos do que verdades. Sempre que algum comentário novo surgia e que fosse

desfavorável ao processo em curso, eu reunia alunos (representantes) ou professores para os esclarecimentos necessários. É claro que, quando do meu afastamento, algumas correntes contrárias às mudanças na estrutura organizacional se consideraram vitoriosas, porém, avaliando, há um tempo mais distante, vejo que houve uma considerável perda no processo de implantação pelo abandono de um modelo inovador para a UFT. Toda mudança gera conflitos e desconfianças. Há sempre o temor pelo novo e, principalmente, pela perda de posições. A informatização dos procedimentos acadêmicos e administrativos, uma das metas prioritárias, criava um sentimento de incerteza e, de certo modo, ansiedade.

Essa avaliação, no entanto, não era consensual. O professor assessor, por exemplo, tem a seguinte posição sobre o caso:

Pelo que sabemos, este reitor logo teve atritos com o reitor da UNITINS e com o governo estadual e, por esta razão, foi afastado da função. O afastamento, ao que tudo indica, foi encaminhado pelo reitor acima citado diretamente ao Ministro da Educação. Imagino que o reitor em questão não se submeteu às regras políticas na gestão pública prevaletentes no Estado do Tocantins naquela época, além também, ao que parece, ser uma pessoa de difícil relacionamento e totalmente divorciado da causa tocaninense.

A professora 3, por sua vez, faz duras críticas aos trabalhos dessa comissão e seu presidente:

Quando veio a definição para de fato implantar a UFT, veio o Vieira, fez os desastres que ele fez e não deu certo. Aí veio a tentativa da UnB e um grande ato desta, foi que ela fez o concurso público e as bases legais e iniciais para o funcionamento da UFT, mas, aqui, quem viveu este processo viu que foi doloroso, porque eram ameaças, não havia participação.

De qualquer modo, o que se evidencia é que essa fase inicial realmente se mostrou marcada por conflitos e divergências de diferentes ordens. A própria imprensa local assim noticiou o desligamento do primeiro reitor pró-tempore:

O chefe da comissão de implantação da UFT, professor Eurípedes Vieira, manifestou ao JTO sua posição em relação ao seu “afastamento” do processo de instalação da universidade tocaninense. Segundo Vieira, o processo se desviou do rumo traçado pela comissão. Ele afirmou que a ruptura da relação de confiança elimina qualquer cogitação sobre sua futura participação na instituição. “A ninguém, a partir de agora, atribuo prerrogativas de falar em meu nome ou sobre o meu nome. Deixo ao Tocantins, que me tocou tão profundamente, o meu ideal de trabalho e a serenidade do meu comportamento”. (JORNAL DO TOCANTINS, 02 de maio, 2002).

O ambiente político-institucional em que se encerrou essa primeira etapa do processo de implantação da UFT ficou com profundas marcas resultantes dos choques entre concepções diferentes de universidade e entre práticas políticas que se colocavam em pólos distintos.

A proposta de uma *universidade multiespacial*, se, por um lado, revela grande aproximação com elementos de uma concepção de *universidade operacional*, por outro lado, essa proposta não foi plenamente absorvida pela comunidade local, a ponto de, como avaliou a professora 3, ter provocado “desastres”.

De outra parte, as relações clientelistas e de favorecimento político, que marcaram a trajetória da educação superior no Tocantins, não deixaram de se fazer presentes no processo de criação da UFT.

O fato de o professor assessor relacionar o afastamento do primeiro reitor pró-tempore à sua não sensibilidade para a “causa tocantinense”, demonstra uma visão de sociedade fortemente centrada nos acordos políticos, na tradição, na subordinação das pessoas e instituições às relações e práticas existentes.

### ***3.2 A Universidade de Brasília na implantação da UFT***

Em abril de 2002, depois de dissolvida a primeira comissão designada com a finalidade de implantar a UFT, uma nova etapa foi iniciada. Para essa nova fase, foi assinado, em julho de 2002, o Decreto n.º 4.279/2002 (anexo VII), atribuindo à UnB competências de tomar as providências necessárias para a implantação da UFT e, posteriormente, foi celebrado um Acordo de Cooperação entre a UFT, o estado do Tocantins, a Unitins e a UnB.

O primeiro passo dessa nova fase foi criar as condições para que os procedimentos administrativos, necessários para o cadastramento e registro da UFT, finalmente se concretizassem. Isso porque, até setembro de 2002, a UFT ainda não possuía registros nos órgãos como: CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas-; SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal-; SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira; SIDOR - Sistema Integrado de Dados Orçamentários; SIASG - Sistema Integrado

de Administração de Serviços Gerais -. (RELATÓRIO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, 2004, p.6).

Ao mesmo tempo, outra questão que ficou resolvida foi quanto à absorção dos cursos já existentes na Unitins. Conforme negociações e encaminhamentos que já vinham sendo adotados, definiu-se pela transferência para a UFT dos cursos localizados nas cidades de Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis, Miracema, Paraíso e Arraias, além dos cursos oferecidos na cidade de Palmas pela Unitins.

Na verdade, com esse encaminhamento, os *campi* da Unitins foram, então, absorvidos pela nova universidade, o campus de Palmas, como campus sede, e os demais, na condição de *campi* avançados. Paraíso, no entanto, não chegou a ter seu campus absorvido pela UFT<sup>9</sup>.

O professor assessor nos relata um pouco das discussões em torno dessa questão:

Então, nessa discussão se estabeleceram alguns critérios dentre, os quais, eu me lembro, que o primeiro que eles colocaram de forma muito contundente para nós, que tínhamos um assessoramento parlamentar e que queríamos evidentemente, também, atender à ansiedade tocantinense, foi que, a primeira condição, era de que teria de se estabelecer que todos os *campi* situados um do outro numa distância de 100 km ou menos teriam de ser absorvidos pela cidade mais proeminente como pólo regional, foi o caso, por exemplo, do campus de Colinas, que seria absorvido pelo campus de Araguaína, então, não haveria espaço para um campus em Colinas e outro em Araguaína, e a cidade pólo na região com potencialidades claras era Araguaína. A mesma coisa se verificou com os *campi* de Paraíso, de Guaraí, de Miracema, de Porto Nacional, os quais seriam assumidos pelo campus de Palmas, porque a distância realmente era menor do que 100 Km, então, não havia razão de eles existirem.

Como é possível concluir pelos dados até aqui relatados, no processo de criação da UFT, um dos aspectos mais complexos e cercado de conflitos e interesses diversos era, exatamente, a destinação a ser dada aos *campi* da Unitins.

Num primeiro momento, a proposta era de criação de uma *universidade unicampi*, mas, já na tramitação do Projeto, essa possibilidade foi abandonada, tendo sido admitida a criação de uma Universidade Federal no Tocantins que absorvesse quatro *campi* da

---

<sup>9</sup>Essa configuração da UFT ficou, finalmente, definida quando da aprovação do Estatuto dessa universidade pelo Conselho Nacional da Educação por meio do Parecer CNE/CES N° 041/2004.

Universidade Estadual dessa unidade da Federação<sup>10</sup>, conforme Projeto que resultou na lei nº 10.032/2002.

Em seguida, a primeira comissão, incumbida da tarefa de implantar a UFT, deveria trabalhar com a possibilidade de incorporação de apenas quatro *campi* da Unitins, mas, como resultado das pressões recebidas, encaminhou seus trabalhos de modo a que fossem absorvidos três outros *campi* daquela universidade.

Dessa forma, seriam criados oito *Institutos* dentro da concepção de *universidade multiespacial*, conforme expressão cunhada por aquela comissão. No entanto um primeiro aspecto a esclarecer é que essa concepção de *universidade multiespacial*, gerencial, como originalmente concebida, não foi adiante.

Isso porque as unidades acadêmicas da UFT ficaram definidas, cada uma delas, como *campus* e não como *Institutos*, ainda que tenham permanecido outros elementos de uma concepção gerencialista de universidade, como a preocupação com a desburocratização, a descentralização, a flexibilização, igualmente presentes na idéia de *universidade multiespacial*.

A seguir será mostrado como os profissionais que acompanharam o processo de criação e implantação da UFT apreenderam as questões relativas à organização da universidade na forma *multicampi*.

O professor 1 avalia que a organização *multicampi* da universidade pode ajudar a enfrentar um grave desafio da atualidade, que é a viabilização de melhores condições de acesso à educação superior por parte de setores marginalizados da nossa sociedade.

Então, a universidade multicampi hoje tem essa vantagem, que é permitir a quem esta lá no Bico do Papagaio ter condição de estudo de qualidade e desenvolvimento regional e não apenas local. As pessoas têm mais possibilidades de entrar na universidade e ficar nos seus próprios espaços, não precisa mudar, porque quem sai do Estado para estudar fora, dificilmente ele volta para cá. Então, é preciso ter esse cuidado. A universidade multicampi é importante, porque ela fixa estas pessoas. (Professor 1).

---

<sup>10</sup> À época da criação da UFT, a Unitins possuía 10 *campi* nas seguintes cidades: Guaraí, Tocantinópolis, Arraias, Porto Nacional, Araguaína, Paraíso, Gurupi, Colinas, Miracema, Palmas .

O professor 4 também caminha nessa direção, ao considerar que a *universidade multicampi* possibilitaria um desenvolvimento mais equilibrado de toda a região do Tocantins:

O fato de estarmos na região norte do país, uma região que historicamente foi, sendo abandonada pelas políticas públicas, permite dizer que *a única estratégia que garante o desenvolvimento igual de toda a região é o modelo multicampi*. Se você pensa o crescimento do Tocantins a partir de Palmas é uma perspectiva; se você pensa a partir dos grandes municípios pólos é outra perspectiva. Eu penso que a UFT tem muito a contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado todo e não somente a partir de Palmas. Então este modelo de desenvolvimento centralizado em Palmas, ele já esgotou suas possibilidades de promover o crescimento do Estado. (grifos nossos).

O professor 2, por sua vez, ressalta a importância dessa característica da UFT como instituição *multicampi* pelo fato de que ela abre a possibilidade de *interiorizar* a educação superior no estado do Tocantins. Esse seria outro componente positivo dessa experiência, ainda que se reconheça que problemas possam existir.

No Tocantins, a educação superior só se realiza se ela se interiorizar, não tem saída. Essa é a alma e a missão da educação superior no Estado e a Unitins começou certinha, mas terminou mal e se tem uma coisa que nós herdamos muito bem da estadual, além da estrutura dos *campi*, é a missão e a interiorização da educação superior no Estado, é a principal experiência positiva que herdamos da Unitins e que a UFT inclusive inscreveu na sua missão. Nós somos de natureza multicampi, e a educação superior aqui só se realiza dessa forma... (Professor 2).

No entanto, ainda que se reconheçam essas possibilidades e aspectos positivos na realidade da UFT como instituição *multicampi*, outras dificuldades e limitações se colocam. Uma dessas dificuldades diz respeito à complexidade de administrar uma universidade com tal abrangência, sem cair na tendência a uma centralização dos processos administrativos.

Essa preocupação é apontada pela professora 6:

A universidade no modelo multicampi não é fácil. Assim como o atual presidente tem dificuldades para administrar esta quantidade de Estados, assim também é para um gestor administrar uma universidade tão grande geograficamente, não é fácil, porque cada regional, cada *campi* destes, tem uma necessidade diferente. Há um campus no norte, um no meio, um a sudoeste e um a sul, mas também, ao mesmo tempo, eu vejo como uma visão de futuro sabe. Quando você tem uma visão do todo, você quer uma universidade descentralizada, porque você tenta atender às demandas destas comunidades. Não é fácil, sempre vai haver campus querendo que privilegie uma ou outra coisa e isso sempre vai existir historicamente, mas o que eu vejo é que é uma tentativa de democratizar o ensino.

O professor 4, mesmo reconhecendo avanços no modelo de gestão da UFT, também pondera que ainda há um significativo grau de centralização e dependência dos *campi* em relação à administração central da instituição.

Olha, a UFT conseguiu realmente implantar um modelo de gestão que eu considero ágil, mas precisa também ainda avançar na descentralização administrativa, ou seja, a gestão ainda continua como se fosse uma universidade unicampi. Então, é preciso avançar nisso, quer dizer, avançamos porque nossos *campi* foram dotados de equipamentos de instalações, melhorou substantivamente a gestão de compras de distribuição destes materiais para os *campi*, mas, por outro lado, essa dependência dos *campi* com a reitoria, engessa, eu diria, inviabiliza e dificulta o modelo multicampi. (Professor 4).

Mas, ao se discutir a importância da descentralização, é preciso tomar cuidado para não incorrer em uma fragmentação institucional, na qual cada unidade, cada campus se constitua como uma instância totalmente independente em relação às demais e em relação à própria administração da universidade. O Professor 1 chama atenção para esse aspecto, destacando a importância de criar canais coletivos para se pensar e discutir a instituição, como estratégia para se escapar desse risco da perda de unidade institucional.

Agora, tem-se que ter um cuidado, porque a gente não pode tratar a universidade multicampi como se ela fosse unicampi, por exemplo, ter a idéia de que os PPPs devem ser tratados como unidades específicas. Por outro lado, devemos ter cuidado com a padronização, pois o papel institucional da gestão superior é traçar as diretrizes para os cursos e não unificá-los por meio de normas rígidas. Outra coisa da universidade multicampi é que ela muito mais cara, difícil de equipá-la. A universidade multicampi possibilita o controle do poder com muito mais dificuldade, porque as decisões que se tomam na reitoria, necessariamente, não vão ser implementadas em todos os *campi*. É uma forma de descentralização com uma relativa autonomia independente do poder central. Tem um lado negativo, que é querer transformar a universidade em várias universidades, porque aí não tem a clareza de que a universidade é a UFT. Agora, ela tem especificidades. Não podemos esquecer uma característica importante que é a unicidade ou a unidade dos *campi*, pois, se não houver cuidado, isso acontece e pode ter uma universidade de Gurupi totalmente diferente da de Palmas etc. Isso não se faz somente nos espaços formais, como nos conselhos, mas, sobretudo, fazendo uma discussão mais ampla com a comunidade acadêmica e em espaços como, por exemplo, o do Fórum de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura da UFT - FEPEC, que é justamente um espaço para se buscar mais unidade naquilo que todos pensam sobre o que é a universidade, o que é educação para nós hoje e o que queremos com ela no seu conjunto. (Professor 1).

Essa análise do professor 1, ao mesmo tempo em que acentua os aspectos referentes às relações de poder que permeiam uma instituição de estrutura mais descentralizadora, chama atenção para o fato de que essa realidade de uma organização *multicampi*, em uma instituição de educação superior, implica um outro desafio que é o do custeio e financiamento da instituição. Sobre esse aspecto, novamente, os professores entrevistados trazem elementos importantes para subsidiar nossas análises.

O professor 4 chama atenção para o fato de que o financiamento de uma instituição *multicampi* não pode ser definido nas mesmas bases que as instituições que não possuem essa característica:

Agora, a forma de financiamento utilizada para as universidades multicampi não é adequada. O MEC tem que rever a forma de financiar universidade unicampi e multicampi. Tem que ter matrizes de orçamentos diferenciadas, porque o custo é muito alto, mas o benefício social também é maior. Então eu acho que se for fazer esta leitura matemática, o custo é maior, mas o benefício também é maior.

Mas é importante estar atentos para não reduzir os problemas relativos ao financiamento da educação superior a uma questão relacionada, apenas, com o modelo ou as matrizes de alocação de recursos, utilizada pelos diferentes governos. Na verdade, os problemas concernentes ao custeio e manutenção da educação, em todos os níveis, implicam considerar a própria redefinição do papel do Estado nesse final de século XX e início do século XXI.

O Professor 2, ao retomar suas indagações sobre a experiência da Unitins, enfatiza que essa dimensão do problema ao fazer a seguinte análise:

Aconteceu uma crise muito interessante que era a tentativa de explicar a crise financeira da Unitins pela estrutura multicampi, mas isso já foi derrubado, não é verdade. A desobrigação do Estado com a educação superior não era porque era multicampi ou unicampi, mas, sim, porque o Estado, de forma geral, vem sendo orientado por uma política de Estado mínimo, de se desobrigar da educação, da saúde, dos setores sociais. Quer controlar isso, mas não quer ostentar isso, e, portanto, nossa pressão é para que o Estado se obrigue com as questões sociais, dote o orçamento necessário para ela, para que o Estado se desenvolva e daí, está aí a UFT, que está sendo bancada pela União, corretamente, ainda que com dificuldades financeiras, mas, na sua maioria, tem conseguido se manter e se expandir, inclusive criando cursos.

Esclarecidos quanto aos desafios e possibilidades colocados pela realidade da UFT como uma universidade *multicampi*, é possível, agora, retomar a reflexão sobre o processo de sua implantação por meio da análise de outros aspectos.

Como vimos há pouco, a partir de julho do ano de 2002, a UnB assumiu a condução do processo de implantação da UFT, e os passos iniciais dos trabalhos, sob a orientação e coordenação dessa instituição, só iniciaram de fato em meados de setembro de 2002, quando da liberação do registro da nova instituição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica/CNPJ. Os trabalhos foram conduzidos pelo então reitor daquela universidade, professor Lauro Morhy, que também acumulou a função de reitor pró-tempore da UFT.

Ainda assim, as ações da UnB só se desenvolveram de forma mais sistemática a partir de novembro de 2002, estendendo-se até setembro do ano de 2003. Isso porque, anterior a novembro, a UnB envidou esforços, como é evidenciado no seu relatório, no sentido de providenciar os registros necessários, para que a UFT pudesse ter existência legal, nos termos da legislação vigente à época.

Encaminhou a assinatura do Acordo de Cooperação n.º1 firmado entre a União, o estado do Tocantins, a Universidade Estadual de Tocantins e a UFT (anexo VIII), com o objetivo de “viabilizar a implantação definitiva da Fundação Universidade Federal do Tocantins”, tendo como interveniente a UnB. (Acordo de Cooperação n.º1, de 17 de julho de 2002, Cláusula Primeira – Do Objeto).

Nesse acordo, ficaram definidos os seguintes passos para implantação da UFT:

1. repasse dos recursos financeiros destinados à implantação da UFT, previstos na Lei n. 10.407/2002, para a FUB, após a assinatura do presente Acordo, observando-se as condições estabelecidas na Cláusula Sétima deste instrumento;
2. inscrição, registro e cadastramento da UFT no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas e nos sistemas integrados de utilização obrigatória no âmbito da administração federal;
3. publicação da Portaria MEC para o remanejamento dos Cargos de Direção e Funções Gratificadas destinadas à UFT;
4. publicação da Portaria MEC de redistribuição dos cargos previstos no art. 4o do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002;
5. nomeação, pela FUB, aqui representando a UFT, dos CDs e FGs remanejados para a UFT, com vistas a constituir grupo de trabalho para a condução do processo de implantação da UFT, conforme previsto no inciso IV do art. 2º do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002;

6. abertura e realização dos concursos públicos para o início do preenchimento dos cargos de docente do quadro de pessoal da UFT previstos na Portaria MP n. 234, de 7 de junho de 2002;
7. nomeação dos docentes e demais aprovados nos concursos referidos no item anterior;
8. formulação de inventário dos bens móveis e imóveis que serão doados para o patrimônio da UFT;
9. doação à UFT do patrimônio imobiliário pertencente ou adjudicado à UNITINS, nos municípios de Palmas, Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis, Miracema do Tocantins, Paraíso do Tocantins e Arraias, conforme Anexo I do presente instrumento;
10. transferência para a UFT, sem qualquer solução de continuidade, dos cursos mantidos pela UNITINS nos imóveis e instalações doados à UFT, bem assim dos alunos regularmente matriculados;
11. criação e/ou transferência, pela UNITINS, dos cursos a serem mantidos pela UFT nos municípios de Palmas, Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis, Miracema do Tocantins, Paraíso do Tocantins e Arraias;
12. doação à UFT dos bens móveis pertencentes ou adjudicados à UNITINS, nos municípios de Palmas, Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis e Arraias, conforme Anexo II do presente instrumento;
13. nomeação do reitor e Vice-reitor Pró-Tempore;
14. composição dos órgãos colegiados permanentes da UFT;
15. publicação do estatuto da UFT;
16. nomeação dos demais dirigentes acadêmicos e administrativos da UFT;
17. publicação do plano de desenvolvimento da UFT. (ACORDO DE COOPERAÇÃO nº1 – Cláusula Segunda).

Como é possível observar, esses passos indicam ações de diferente natureza que precisavam ser encaminhadas. Algumas de caráter mais administrativo, relativas à alocação dos recursos materiais e instalações físicas existentes na Unitins e que seriam transferidos, por doação, para a UFT. Outras referentes à documentação da nova instituição. Outros, ainda, concernentes à definição da estrutura organizacional da UFT e à composição do quadro de pessoal da nova universidade.

Por certo, esses dois últimos aspectos demandaram grandes esforços para sua efetiva realização, especialmente no que diz respeito à composição do quadro de pessoal da UFT. Uma primeira definição desse quadro de pessoal foi estabelecida pelo Decreto 4.279/2002, em seu artigo 4º, que estabelecia o seguinte:

Art. 4º O quadro de pessoal da Fundação Universidade Federal do Tocantins será composto, inicialmente, pelo provimento dos seguintes cargos efetivos:

I - quatrocentos cargos de Professor de 3º Grau;

II - duzentos e quarenta e cinco cargos de técnico administrativo, sendo oitenta e nove de nível superior e cento e cinquenta e seis de nível intermediário;

§ 1º Os servidores da Fundação Universidade Federal do Tocantins estarão sob a égide do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, instituído pela Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987, além do regime jurídico pertinente.

A partir dessa definição, era necessário que a universidade recebesse a autorização para realizar os concursos para provimento dos cargos especificados acima. No entanto, quando essa autorização ocorreu, por meio da Portaria nº 234, de 07 de junho de 2002, do Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, ratificada pela Portaria do MEC nº 1.722, de 11 de junho de 2002, foram liberados somente os códigos de 300 cargos para docentes, sendo 200 vagas para o cargo de professor assistente e 100 vagas para o cargo de professor adjunto. No caso das vagas para o provimento de cargos de servidores técnico-administrativos, essa Portaria não fez qualquer menção.

Diante dessa situação, o reitor pró-tempore da UFT, já em 16 de agosto daquele ano, encaminhou solicitação ao MEC para que fosse igualmente liberada a realização dos concursos para os cargos restantes previstos no Decreto nº 4.279/2002.

O atendimento a essa solicitação começou a se materializar somente quando da publicação da Medida Provisória de nº 86, de 18 de dezembro de 2002, que criou os 100 cargos restantes, porém vedou o provimento desses cargos até que o MEC providenciasse a codificação e redistribuição desses cargos para a UFT. Quanto aos cargos relativos aos servidores técnico-administrativos, nenhuma providencia era sinalizada pelos Ministérios competentes.

Apesar dessas indefinições, ainda no mês de outubro de 2002, o reitor pró-tempore da UFT desencadeou o processo para a efetivação do concurso para o preenchimento das primeiras 300 vagas já autorizadas para os cargos de professor. Os trâmites relativos à realização desse concurso foram concluídos em fevereiro de 2003. A posse aos primeiros professores contratados para comporem o quadro de pessoal da UFT, aprovados nesse concurso, veio a ocorrer somente em 15 de maio de 2003. Na ocasião, tomaram posse 185 professores, dentre 202 que haviam sido aprovados no concurso. (FOLHA POPULAR, 10 de junho de 2003).

Porém, os problemas com a composição do quadro de pessoal docente continuavam. Do mesmo modo, a situação relacionada ao corpo de servidores técnico-administrativos, que também continuava indefinida, a tal ponto que, em abril de 2003, o reitor pró-tempore solicitou, em caráter excepcional, a liberação de, pelo menos, 40 cargos para contratação de servidores de nível superior (Ofício nº 273/ UnB, de 14 de abril de 2003). Novas solicitações foram realizadas até que, somente em dezembro de 2003, veio a ocorrer a liberação dessas vagas para a realização dos concursos para provimento dos cargos de natureza técnico-administrativa.

Todas essas indefinições levaram os responsáveis pela administração da UFT a procurar alternativas de modo a não se inviabilizar a continuidade do processo de implantação da nova universidade. Como noticiou o Jornal Folha Popular, de 10 de junho de 2003:

Pelo Projeto inicial de instalação, segundo o reitor da UnB, a previsão era contratar 400 professores (a Unitins tem cerca de 460 professores). O Governo Federal autorizou a realização de concurso só para 300 vagas. “Das vagas, foram selecionados 202 professores dos quais tomaram posse cerca de 185. Isso significa que existem vagas para serem completadas”, disse. Lauro Morhy explicou que as 400 vagas, que correspondem ao quadro de docentes da UFT, podem ser preenchidas com os professores que passaram na 2ª chamada. “Se houver uma possibilidade legal, nós estaremos preenchendo essas vagas com 2ª e 3ª chamadas”, disse. Outra opção, para completar as 400 vagas seria a contratação de funcionários e professores da Unitins que não prestaram o concurso. “Um outro convênio seria a articulação para que o Governo Federal autorize o uso de recursos federais para a Unitins pagar o pessoal atual. O Governo Federal repassaria o dinheiro que o Estado hoje paga. Fiz um apelo especial ao Ministério da Educação para a autorização da contratação de 40 servidores. Seria um concurso imediato para adquirir pessoal para atuar na área administrativa da Universidade”, afirmou. Ele acrescentou que, se a administração federal passada tivesse cumprido o compromisso com a abertura das vagas, a UFT já estaria em processo final.

As 40 vagas só foram liberadas em dezembro de 2003, e a realização do concurso, para essa área, efetivada em abril de 2004. Este concurso ofereceu 40 vagas para os cargos de nível superior, as quais foram distribuídas sendo: 29 vagas para Administrador, 2 para Analista de Sistema, 4 para Contador, 4 para Economista e 1 vaga para Psicólogo.

O reitor pró-tempore, em seu relatório de encerramento das atividades que lhe foram atribuídas para a implantação da UFT, deixou registradas as necessidades que se faziam urgentes:

Considerando que a responsabilidade da FUB/UnB, nos termos do Decreto 4.279, encerra-se em 31 de julho de 2003, reiteramos as providências indicadas a seguir, para que seja possível a implantação da UFT, em breve tempo:

- recursos financeiros para a contratação dos professores concursados;
- liberação dos 100 cargos restantes para docentes;
- liberação dos 245 cargos de pessoal técnico-administrativo;
- liberação de recursos para a contratação de Professores Substitutos; e para pagamento dos Cargos de Direção;
- liberação de recursos financeiros para a realização das obras;

Nesta oportunidade, reafirmo a disposição da FUB em implantar a UFT no menor tempo e dentro do melhor padrão institucional possíveis, para o que espero contar com o indispensável apoio do Ministério da Educação. (RELATÓRIO DE IMPLANTAÇÃO DA UFT, 2004, p. 47).

Os dados referidos sobre as atividades realizadas pelo grupo da UnB, que conduziu os trabalhos de implantar a UFT, demonstram, por um lado, que esse processo foi permeado por uma perspectiva que apresentava elementos de uma gestão gerencial de organização do trabalho na universidade, e por outro lado, marcado por indícios de uma gestão patrimonial e clientelista, como fica apontado nos depoimentos de alguns entrevistados, os quais consideram que a gestão desenvolvida era conveniente aos grupos de interesse do governo local, os quais não queriam perder o controle sobre a educação superior no Estado.

Sobre essa perspectiva, o professor 5 declara que:

Na segunda comissão de implantação, no caso tendo como reitor pró-tempore o professor Lauro Morhy da UnB, não teve esta expansão, como na anterior, mas ele fez uma gestão muito conveniente ao que o governo queria naquela época, ele nomeou as comissões, democratizou e tudo [...]. Então, existiram grupos que queriam criar a universidade, mas queriam também controlá-la, um grupo de controle que começou lá com Vieira [primeiro reitor pró-tempore] que, quando percebeu, o próprio grupo o expulsou da reitoria, quando perceberam que era para ele beber da água que ele tinha participado, mesmo que de maneira não muito conveniente, eles deram um jeito de correr com ele, e aí eles assumiram através do Lauro Morhy, e a Unitins começou a dar as cartas e aí começou todo o procedimento. Isso foi muito difícil porque uma instituição que nasce como a UFT nasceu, sem identidade sem nada, sem nenhuma coesão administrativa, não se sabia quem mandava mais, se era a Unitins, se era a UnB, virava aquela situação triangular e isso dificultou muito...(Professor 5).

A professora 3 também considera que as ações das comissões de implantação não eram transparentes, e os maiores interessados, professores e alunos, não podiam participar do processo.

Já se tinha um projeto que incorporava campus, cursos, alunos. Mas de forma alguma professores e alunos participavam do processo de discussão, ninguém sabia o que a Unitins estava fazendo. Viam-se cursos sendo criados, cursos transformados, mas não havia discussão. Se houvesse tido maior abertura, a UFT teria nascido diferente. (Professora 3).

No mesmo sentido, assegura o professor 4 que a implantação da UFT, ainda nesse período, estava sendo feita sob certo controle do governo local:

Na realidade, todo o processo de gestão da UFT, com as comissões de implantação, era decidido em gabinete da Unitins e da UnB, e por isso que o processo retardou, porque a Unitins queria fazer a implantação fazendo um mínimo de controle sobre a nova instituição que estava nascendo, e esse controle é rompido a partir do momento em que a gestão de implantação passa diretamente para o MEC.

Como se depreende, fica explícita a presença de elementos patrimoniais expressos por meio da continuidade de atitudes e das relações de autoritarismo e controle do poder que ainda predominava na gestão da educação superior no estado do Tocantins. Porém, frente aos impasses que surgiram após o ano de 2002, é importante destacar a atuação dos alunos, que novamente se organizaram e passaram a lutar para que a implantação da UFT pudesse de fato ser concretizada, pois mesmo reconhecendo que diversas iniciativas já estavam em procedimento, muitos sentiam que o processo não estava sendo efetuado de forma transparente.

Os entrevistados indicam que um elemento que colaborou para o desenrolar do processo de implantação da UFT foi a mudança de governo federal, pois, com a entrada do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e com a designação do professor Cristovam Buarque para Ministro da Educação, as ações para a implantação da UFT foram tomadas de forma mais decisivas. Isso se manifesta nas falas dos entrevistados.

Na segunda fase, ao ocorrer esse processo de criação da UFT em 2000, tem toda uma discussão de como ela se instauraria, pois, como era final de mandato de FHC, ele não se comprometeu em instalá-la, pois sabia dos gastos que isso iria demandar, então, ela fica no papel e quem vai implementá-la de fato é o governo do Presidente Lula e o Ministro Cristóvam Buarque, que ficou muito sensível à história da Universidade do Estado e às críticas e problemas financeiros e de legitimidade da Unitins e que vai propor então uma nova comissão para implantação da UFT. (Professor 2).

Acho que um ponto muito importante foi o fato de, em 2003, a gente ter a posse de um outro governo federal mais ligado às políticas públicas para universidades e então nós tivemos um avanço na UFT, o qual não tivemos desde sua criação em 2003. Isso claramente revela que o elemento político, dependendo dos interesses em jogo, ele avança ou demora na implantação da UFT. (Professor 4).

Esse contexto é compreendido, por exemplo, pelas atitudes e medidas tomadas pelo Ministério da Educação em resposta à manifestação dos estudantes, que, na ocasião em que o Ministro da Educação visitou a capital do Estado, na inauguração da Escola Técnica Federal de Palmas, no dia 04 de abril de 2003, os alunos organizaram uma manifestação pública, juntamente com o apoio de alguns professores que já estavam concursados e esperavam ainda pela posse, e conseguiram sensibilizar o Ministro Cristovam Buarque, o qual se comprometeu a fazer o possível para que a UFT fosse implantada ainda no ano de 2003, como relata a matéria do Jornal do Tocantins, de 5 de abril de 2003:

O ministro da Educação, Cristovam Buarque, anunciou ontem que a Universidade Federal do Tocantins (UFT) deverá ser lançada oficialmente em agosto deste ano. O anúncio se contrapôs à manifestação de alunos da UFT que foram pedir agilidade na implantação da UFT ontem, durante a inauguração da Escola Técnica Federal de Palmas (ETF). [...] O ministro, que irá discutir com os alunos a forma de escolha do reitor da UFT, garantiu que, no próximo ano o Governo Federal, irá liberar recursos.

O Ministro também ressaltou aos alunos e professores que era de seu interesse que, antes dele fazer o lançamento oficial da UFT, ele gostaria que a comunidade acadêmica organizasse a eleição para reitor da universidade e, para isso, distribuiu algumas tarefas entre eles e os professores, para que todos, em conjunto, pudessem ajudar a implantar a UFT naquele ano. Uma primeira mudança foi a indicação de nova comissão para finalizar o processo de implantação da Universidade Federal do Tocantins.

### ***3.3 Fase final de implantação da UFT***

Encerrado o prazo das atividades sob a responsabilidade da UnB, foi indicado, em 01 de agosto de 2003, para assumir o cargo de reitor pró-tempore da UFT, Sérgio Paulo Moreyra, que era professor titular do Instituto de Ciências Humanas e Letras da Universidade Federal de Goiás - UFG - e Vice-reitor da UFG, entre 1990 e 1994. À época, era professor do curso de Mestrado em História da Universidade Federal de Goiás e assessor da Secretaria de Educação Superior do MEC. Entre os membros dessa comissão, destaca-se a designação do professor Zezuca Pereira da Silva para a coordenação do gabinete da UFT e o assessoramento ao reitor pró-tempore.

Diante da situação encontrada, um primeiro encaminhamento foi dar continuidade à busca de soluções relativas à composição do quadro de pessoal docente e técnico-administrativo da UFT. Assim, em relação às alternativas que vinham sendo discutidas, o que de fato ocorreu foi que, ainda ao longo do ano de 2003 e 2004, conviveram, no interior da UFT, professores já ocupantes de cargos da carreira de magistério superior federal e professores que continuavam sendo contratados pela Unitins, no regime da CLT - Consolidação das Leis trabalhistas -, e que, nos termos do convênio celebrado em 2002, eram designados para desempenharem suas funções atuando nos cursos da UFT.

Essa mesma situação se deu com o quadro de servidores técnico-administrativos, porém, com quase cem por cento dos servidores da UFT sendo oriundos do convênio firmado com a Unitins.

O Professor 2 enfatiza que esse período trouxe grandes dificuldades para a universidade:

As principais dificuldades que nós enfrentamos, depois que tomamos a direção do processo, foram questões de como completar o concurso para docente, criar e organizar o concurso para técnicos, e isso foi uma dificuldade porque, no processo de transição, nós ficamos administrando uma universidade federal com técnicos administrativos que não eram da esfera federal, mas eram provenientes de várias formas de contratos gestados ainda pela Unitins. Então, nós tivemos um processo muito doloroso interno, inclusive com a presença de professores contratados ainda da Unitins, isso perpassou o ano de 2003 e só foi resolvido no ano de 2004 e 2005. Além disso, houve um problema muito grande, que foi o de verbas para novos concursos para completar a falta destes professores contratados, porque à medida que eles saíam, ou os técnicos administrativos, era preciso repor o quadro e, para isso, precisava-se de concurso, e o governo atual também estava com uma dificuldade de completar o processo de financiamento. Então, a principal dificuldade do ponto de vista da infra-estrutura já no ano de 2003 e 2004 foi o problema financeiro e reposição dos quadros de funcionários. Então, nós começamos de forma bem híbrida, nós tínhamos a direção, mas não tínhamos o corpo na universidade.

Esse contexto vivenciado pela nova universidade compreende um caráter misto e de flexibilização nos contratos de trabalho, que, embora já estivesse se consolidando uma universidade federal, não tinha ainda formado um quadro de servidores suficiente para oferecer um bom andamento para a universidade. Isso vem confirmar a presença de elementos de uma concepção gerencial de gestão da instituição, como fica evidenciado na fala do Professor 1: “Ora a UFT não nasce do nada, ela herda uma estrutura, um conjunto de profissionais que trabalhavam dentro de uma lógica gerencial e que continuam na UFT, portanto não acabou de forma alguma, esse processo gerencial da universidade”. (Professor 1).

Por outro lado, os entrevistados, de modo geral, compreendem que a partir dessa nova comissão de implantação designada pelo MEC, por intermédio do professor Sérgio Paulo, começa a surgir uma gestão permeada por uma perspectiva mais democrática e com caráter mais participativo e que, por sua vez, vai romper com aquelas características patrimonialistas e burocráticas detectadas nas outras comissões de implantação da universidade.

Essa perspectiva fica evidente nos depoimentos dos entrevistados que, ressaltam que a nomeação dessa nova comissão significou um grande salto para a universidade, pois o novo reitor pró-tempore entendia o significado de universidade que a comunidade acadêmica almejava naquele momento.

O Professor 5 esclarece que “só a partir mesmo do reitorado do professor Sérgio Paulo é que a universidade começa a ter sua própria identidade”.

Na mesma perspectiva destaca, o professor 2:

A outra comissão também ligada ao MEC era de maior confiança da UFT e tinha influência nossa. É importante ressaltar, nesse processo de transição, o significado que teve para nós e por reivindicação nossa, a participação do reitor pró-tempore Sergio Paulo e seu assessor Zezuca Pereira. Então, a UFG e o MEC, nesse momento, tiveram uma participação fundamental. Isso foi tão significativo e eles entenderam tanto o sentido do processo de transição que nós queríamos [...] Ele nos acompanhou e nos assessorou diuturnamente, foi em todos os *campi* da UFT. Para completar o processo de criação, ele renegociou e repactou a criação da UFT com o Estado, mediu este processo a partir dos nossos interesses.

A professora 3 também compreende que o fato do MEC nomear essa comissão foi considerado como uma redenção, “a nomeação do professor Sergio Paulo para nós foi como a

redenção, porque conhecíamos esse professor, ele já tinha alguma ligação com as causas do Tocantins”.

A nova comissão foi necessária, segundo Assessoria do MEC, por entender que a UFT ainda não estava organizada o suficiente para montar um conselho que pudesse eleger o reitor definitivo. Assim, tal comissão, tendo a frente o professor Sergio Paulo como reitor pró-tempore, também deveria conduzir o processo eleitoral para reitor, como já havia sido iniciado entre os professores e alunos.

Em entrevista, o professor assessor fez algumas considerações sobre a chegada do grupo de trabalho à cidade de Palmas, apresentando, em seguida, o relato de algumas atividades realizadas:

Chegamos aqui no dia 03 de agosto de 2003, viemos para implantar a reitoria no ambiente construído, aqui na beira do lago, para ser a sede da UFT, onde hoje funciona a reitoria. Assim, nós atuamos e seguimos os procedimentos traçados pelo Ministro da Educação, que era instalar a reitoria em um dos prédios construídos para esse fim, para ser a sede da UFT aqui em Palmas, além de criar, conceber e elaborar as minutas do estatuto e do regimento geral da UFT, que deveria ser encaminhado ao MEC, que, por sua vez, seria encaminhado ao Conselho Nacional de Educação para sua apreciação e aprovação e também realizar a montagem do processo de transferência dos alunos da Unitins para a UFT, sendo que, na realidade, foi efetivada uma convalidação dos estudos feitos até então pelos alunos na Unitins. Assim, nós procedemos e encaminhamos este processo para Brasília, via MEC, a fim de que o Conselho Nacional de Educação apreciasse e aprovasse a convalidação dos estudos acima epigrafados em reuniões do CNE, fato ocorrido em fevereiro de 2004.

Além dos procedimentos relatados, assinalava que o grupo organizou também as comissões provisórias de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários e de Administração e Finanças, que, posteriormente, se consolidaram nas quatro pró-reitorias existentes atualmente. Essa comissão também organizou e coordenou a realização da eleição para o primeiro reitor da UFT.

O processo eleitoral ocorreu em duas etapas, sendo uma em que houve a consulta/eleição à comunidade acadêmica para a indicação do nome do reitor, e a outra etapa em consistiu da organização das listas tríplexes para reitor e vice-reitor, processo que deveria ser formalizado e remetido ao Ministério da Educação, segundo exigência da legislação federal.

A primeira etapa, realizada no dia 20 de agosto de 2003, teve a indicação de duas chapas concorrentes, uma intitulada: “DEMOCRACIA NA UFT”, em que foi apresentado para o cargo de reitor o nome do professor Alan Kardec Martins Barbiero, do campus de Palmas e, para vice-reitor, o nome da professora Flávia Lucila Tonani do campus de Araguaína.

A outra chapa: “DEMOCRACIA PERMANENTE”, teve como candidato a reitor o professor José Guimarães Mello, do campus de Porto Nacional e, para vice-reitor, o do professor Aroldo Magno de Oliveira, do campus de Tocantinópolis.

Dessa eleição, foi eleita a chapa Democracia na UFT, em que o professor Alan Barbiero venceu as eleições com mais de 82% dos votos válidos, e para vice-reitora, venceu a professora Flávia Tonani. Em 24 de setembro de 2003, o professor Alan Barbiero foi nomeado como reitor pró-tempore pelo vice-presidente da República, José Alencar, mandato que vigorou até 12 de julho de 2004.

Paralelo ao processo eleitoral, o Ministro da Educação, na época, Tarso Genro, homologou o Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins, aprovado pelo CNE - Conselho Nacional de Educação -, no dia 2 de fevereiro de 2004, o que viabilizou a instalação dos Órgãos Colegiados Superiores, como o Conselho Universitário - CONSUNI - e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEP -, por meio da Portaria nº 658, de 17 de março de 2004.

A instalação desses órgãos possibilitou a consolidação das ações inerentes à eleição para reitor da UFT, sendo possível a realização da segunda etapa do processo eleitoral. Esta etapa significou uma resposta a um recurso normativo exigido pelo MEC, ou seja, a formalização do processo segundo a Lei nº 9.192/95, que indica a necessidade de encaminhamento das listas tríplexes para exame do MEC.

A Resolução nº 01 do Conselho Universitário - CONSUNI/UFT -, considerando a Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e o Decreto nº 1.916 de 23 de maio de 1996, normalizou o processo de escolha para dirigente da UFT:

Art. 1º – O Colégio Eleitoral que indicará as listas tríplexes para reitor e Vice-reitor da Universidade Federal do Tocantins - UFT, mandato 2004 - 2008 será constituído pelos membros do Conselho Universitário.

Art. 2º – Somente poderão compor as listas tríplexes docentes integrantes da Carreira de Magistério Superior ocupantes dos cargos de Professor Titular, de Professor Adjunto, ou que sejam portadores do título de doutor, conforme estabelece a Legislação em vigor.

Art. 8º – As inscrições de candidatos a reitor e vice - reitor deverão ser feitas junto à Chefia de Gabinete, no prédio do Bloco IV do campus Universitário de Palmas – Universidade Federal do Tocantins, no seguinte período: 15 a 19 de abril de 2004, até às 18:00 horas.

Art. 9º – O Colégio Eleitoral se reunirá no dia 20 de abril de 2004, às 08:00 horas, no Auditório do Bloco IV do campus Universitário de Palmas – UFT. (RESOLUÇÃO DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO nº 01, de 14, abril, 2004, UFT, Palmas).

Tendo em vista os parâmetros estabelecidos pela resolução, e mediante um acordo interno no âmbito da instituição, inscreveram-se para o cargo de reitor os professores Alan Barbiero, Adriana Malvásio e Valéria Momenté. Para o cargo de vice-reitor, inscreveram-se os professores Flávia Lucila Tonani, Joenes Mucci Peluzio e Liliana Penal Naval.

Após eleição, foi apurado com maior número de votos o nome do professor Alan Barbiero para reitor e o da professora Flávia Lucila Tonani para vice-reitora, prevalecendo a lógica da primeira etapa do processo eletivo realizado em agosto de 2003. (ATA DO COLÉGIO ELEITORAL – UFT, Palmas, abril de 2004). Por meio do acordo firmado, essa segunda etapa se deu de modo a apenas confirmar o que no processo eleitoral mais amplo já havia sido contemplado.

As listas encaminhadas ao Ministério de Educação levaram, ainda, quase três meses para serem aprovadas. Somente no dia 13 de julho de 2004, o Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, nomeou o professor Alan Barbiero<sup>11</sup> para o cargo de reitor definitivo, para o mandato de 13 de julho de 2004 a 13 de julho de 2008, sendo a posse definitiva dada pelo Ministro da Educação, Tarso Genro, em 03 de agosto de 2003.

Em nota à Assessoria de imprensa da UnB, destacamos trechos sobre como ocorreu a posse do primeiro reitor da UFT.

---

<sup>11</sup>Alan Kardec Martins Barbiero, Professor Adjunto da UFT, Engenheiro agrônomo pela Universidade de Goiás, Mestre em Desenvolvimento Agrícola pela Universidade de Sorbone – França, Mestre em Sociologia e Economia Rural pela Universidade de Paris X e Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília e Montreal – Canadá.

A Universidade Federal do Tocantins - UFT - está em excelentes mãos. Com esta afirmação, o ministro da Educação, Tarso Genro, deu posse ao reitor Alan Kardec Martins Barbiero [primeiro da UFT] em cerimônia na tarde de 3 de agosto, na Sala de Cristal do Ministério da Educação – MEC. Eleito com 82% dos votos, o engenheiro e doutor em Sociologia encara o desafio de “trocar o pneu de um carro em movimento”. Isso porque a instituição herdou da antiga Universidade Estadual do Tocantins – a Unitins, 29 cursos, 8,5 mil alunos e *campi* em sete cidades. (ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO UnB, Brasília, 03 de agosto de 2004).

Com a homologação do Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins, no ano de 2004, por meio do Parecer do Conselho Nacional de Educação e Câmara da Educação Superior (CNE/CES) nº 041 (anexo IX) e Portaria Ministerial nº 658/2004, pelo Ministro Tarso Genro, foram convalidados os cursos de graduação e os atos legais praticados até aquele momento pela Fundação Universidade do Tocantins – a Unitins<sup>12</sup>.

Neste sentido, a UFT incorporou todos os cursos de graduação e também o curso de Mestrado em Ciências do Ambiente, que já era ofertado pela Unitins. Também procedeu à absorção de mais de oito mil alunos, além de materiais diversos, como equipamentos e estrutura física dos *campi* já existentes e dos prédios que estavam em construção.

Com relação ao quadro de professores da UFT, é interessantes ressaltar que, desde o ano de 2003, já se realizaram nove concursos para docentes para as classes de professor adjunto, assistente e auxiliar, dois concursos para servidores técnico-administrativos e mais de dezoito seleções simplificadas para professores substitutos.

Os problemas sobre a composição do quadro de servidores técnico-administrativos, começaram a ser amenizados com o segundo concurso para essa área, que ocorreu no final do ano de 2005. Nesse concurso, foram abertas 358 vagas para servidores para os cargos distribuídos em 81 vagas para o nível superior e 277 para o nível intermediário. Os candidatos aprovados tomaram posse em fevereiro do ano de 2006.

Com a realização desses concursos, cumpria-se mais uma etapa do processo de consolidação da Universidade Federal, conforme sinalizam os entrevistados, pois até esse momento, a instituição ainda funcionava com a maior parte de seus funcionários contratados pelo governo estadual.

---

<sup>12</sup> É importante ressaltar que a Universidade Estadual do Tocantins (Unitins) continuou existindo como uma Fundação e foi reconfigurada por meio de uma estrutura acadêmica que privilegia áreas do conhecimento, com o propósito de firmar novas parcerias mediante convênios que contemplam a oferta de Curso Telepresencial com a rede Educon, com a Secretaria de Educação, Secretarias Municipais e outros órgãos. Atualmente, oferece cursos de graduação e pós-graduação na modalidade da educação à distância.

A realização do concurso e a posse dos funcionários podem ser consideradas como um momento em que também há rupturas com as relações de forças e de poder do governo local para com a universidade federal, o que representou, uma nova “cara” no sentido dado ao tratamento do poder, como fica evidente na fala do professor 1:

Hoje nós temos um quadro de professores e funcionários concursados e, com isso, a relação de poder é outra. Esta relação se estabelece a partir do vínculo que se tem com a instituição também, não é mais só a relação de poder vinculada a um partido político. O vínculo da relação de trabalho com a universidade possibilita uma outra “cara” no sentido do tratamento do poder dentro da universidade. Então, hoje, a possibilidade dela ser democrática é bem maior.

À proporção que a universidade ia se estruturando como uma instituição federal, ao mesmo tempo, eram realizadas ações para a aprovação dos documentos constitutivos. Além disso, realizaram-se várias discussões sobre os encaminhamentos necessários para a construção do Planejamento Estratégico - PE -, que visava à construção e à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - da UFT.

No caso do Planejamento Estratégico, é interessante apreender que nele se faz presente ainda uma concepção de gestão gerencial do processo de organização da universidade, como fica evidente na utilização de designações como Missão e Visão de Futuro da universidade:

#### GRANDES DEFINIÇÕES:

##### MISSÃO:

A Missão da Universidade Federal do Tocantins é produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

##### VISÃO DO FUTURO:

Até 2010, a UFT será uma Universidade consolidada, multicampi, um espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UFT – 2006-2010, Palmas, 2006).

Oliveira e Catani (2002) destacam que o termo “Missão” é recente no Brasil e que ele vem sendo difundido a partir utilização em documentos do Banco Mundial e da Unesco

dentre outros órgãos. Com a reforma nos anos de 1990 o termo ganha ainda mais evidência referindo-se à questão da vocação e da implantação dos programas de qualidade total.

O uso, ou melhor, difusão do termo *missão* é recente no Brasil, e amplamente utilizado nos documentos do Banco Mundial, da Unesco, do MEC e das Ifes, em geral. Ele se propaga exatamente no processo de instituição de reforma e parece indicar a busca de redefinição da *vocação* de cada Ies. Além disso, vincula-se ao processo de alteração do padrão de gestão da Ifes, objetivando a implementação de um programa de *qualidade total* adequado à gestão dessas instituições. É preciso ressaltar, ainda, que boa parte dos pesquisadores do campo da educação superior, também, utilizam o termo *missão* sem evidenciar qualquer preocupação com a sua representação do ponto de vista ideológico. (OLIVEIRA & CATANI, 2002, p.39).

Sobre a forma multicampi da universidade, o Estatuto da UFT institui que os *campi* universitários - C.U -, estão localizados em regiões estratégicas do estado do Tocantins e, conforme seu artigo 5º, os *campi* são definidos como:

unidades responsáveis pela execução do ensino, da pesquisa e da extensão, em múltiplas áreas do conhecimento. Aos *campi* estão vinculadas as áreas de graduação e pós-graduação, bem como as unidades de pesquisa e os programas de extensão. Os *campi* terão uma organização acadêmica não burocrática, responsável pela operacionalização didático-científica, além de administrar a distribuição de pessoal. Os *campi* serão unidades orçamentárias, dispendo de autonomia relativa, de acordo com as normas pertinentes. (ESTATUTO UFT/2003, ART. 5º).

A administração dos *campi* universitários, de acordo com os artigos 24, 25 e 26 do Estatuto da UFT, obedecerá às normas fixadas no Regimento Geral, nos seus próprios regimentos, e terá como órgão deliberativo um Conselho Diretor – CD.

Art. 25 - Os *campi* terão como órgão deliberativo um Conselho Diretor, formado:

I - pelo Coordenador do campus, seu presidente;

II - pelos Coordenadores de Curso;

III - por um representante do corpo docente;

IV - por um representante do corpo discente de cada curso;

V - por um representante dos servidores técnico-administrativos.

§ 1º Os representantes do corpo discente e do corpo docente serão escolhidos pelos seus respectivos órgãos representativos.

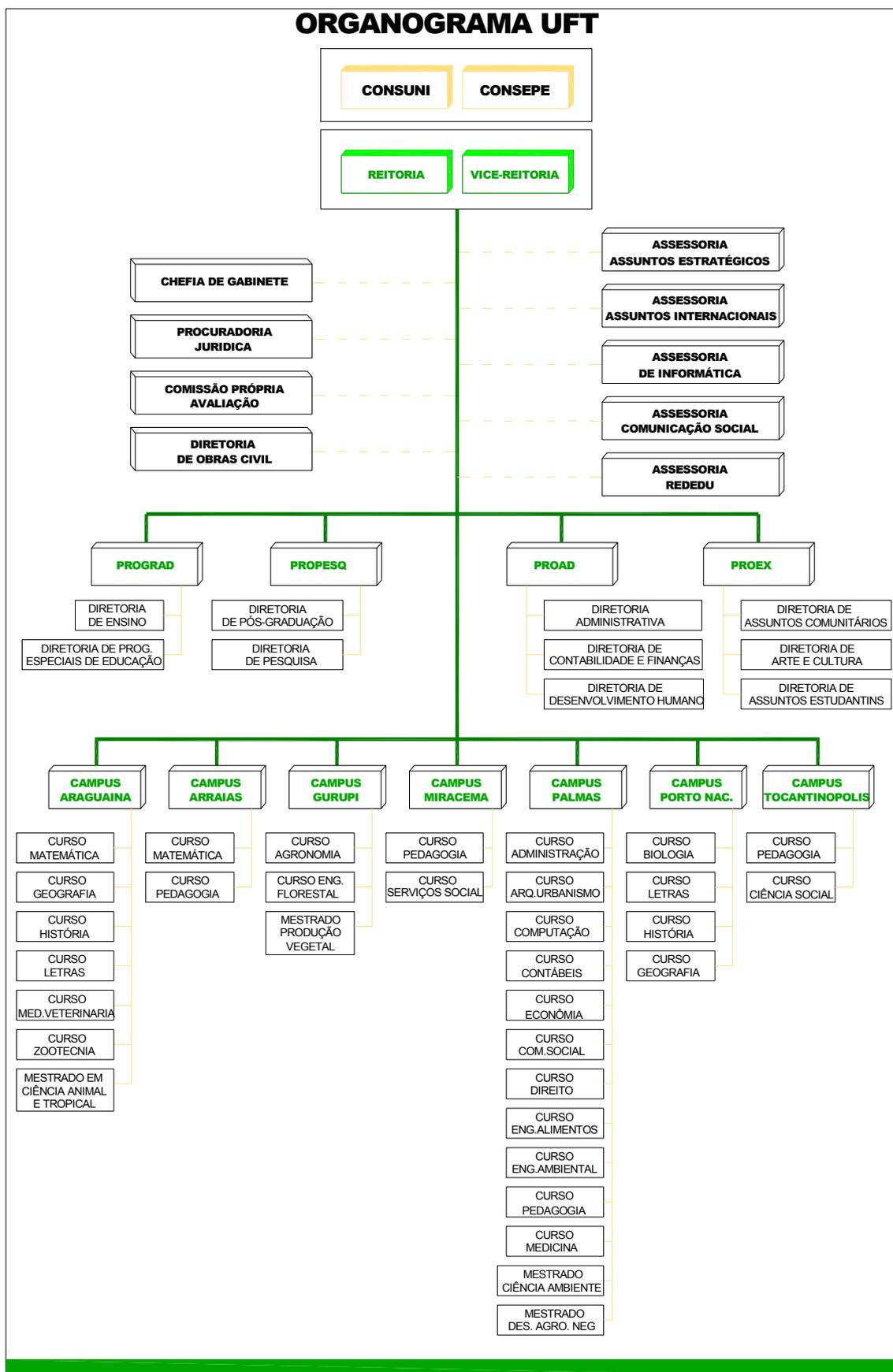
§ 2º O Conselho Diretor do Campus reunir-se-á ordinariamente pelo menos uma vez a cada semestre, podendo ser convocado extraordinariamente pela maioria dos seus membros ou pelo Coordenador do Campus. (ESTATUTO UFT/2003).

Dessa forma, o coordenador de campus é eleito pela comunidade universitária de cada campus, sendo escolhido dentre os professores integrantes da carreira do Magistério

Superior, e tem mandato de dois anos. O coordenador do curso é eleito pelos membros do colegiado, pelo mesmo período, sendo este formado por todos os professores lotados no curso, com representação discente e técnico-administrativa.

Sobre a estrutura administrativa da universidade, tem-se que ela é formada pelos órgãos superiores, que são o Conselho Universitário - CONSUNI - e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEP -, pela Reitoria e Vice-Reitoria, e ligados a estes, têm-se a Assessoria para Assuntos Estratégicos, Assessoria para Assuntos Internacionais, Assessoria de Comunicação, Assessoria de Informática, Procuradoria Jurídica, Chefia de gabinete, Diretoria de Obras, Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD -, Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários - PROEX -, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESQ - e a Pró-Reitoria de Administração e Finanças - PROAD .

Essa estrutura atual da administração da UFT pode ser mais bem compreendida por meio do organograma a seguir. Nele, também é possível verificar a organização dos *campi*, bem como das coordenações de cada campus, dos cursos de graduação e dos cursos de mestrados.



Fonte: Organograma elaborado pela pesquisadora: Raquel Aparecida Souza – janeiro de 2007.

Conforme o artigo 8º do Estatuto da UFT, a estrutura organizacional da universidade também é formada por uma Assembléia Universitária, que é constituída por membros do corpo docente, discente e técnico-administrativo, sendo presidida pelo reitor. Ela se reúne, ordinariamente, no início e no encerramento das atividades letivas, e, extraordinariamente, sempre que convocada pelo presidente, para tratar de assuntos relevantes à vida universitária.

O CONSUNI é o órgão deliberativo supremo da Universidade, destinado a traçar a política universitária e a funcionar como instância de deliberação superior e de recurso. Ele é constituído pelo reitor, que é o presidente, pelo vice-reitor, pró-reitores, coordenadores de *campi*, dois representantes da comunidade docente, dois da comunidade discente e dois representantes da comunidade de servidores técnico-administrativos.

A escolha destes representantes e seu mandato seguem a normativa estabelecida pelo artigo 12 do Estatuto da UFT, que dispõe: “§ 2º - Os representantes da comunidade terão mandato de 2 (dois) anos. § 3º - Os representantes da comunidade serão escolhidos pelas entidades representativas das categorias discente, docente e técnico-administrativa”.

O CONSEPE é o órgão deliberativo da Universidade em matéria didático-científica e é composto pelo presidente, que é o reitor, pelo vice-reitor e pró-reitores, por todos os coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, pelo quantitativo de um quinto de representação do corpo discente, referente aos demais membros do Conselho, por um representante do corpo docente e um representante do corpo técnico-administrativo.

A Reitoria é o órgão de poder “executivo, de coordenação, de fiscalização e de superintendência das atividades universitárias” e, por sua vez, é formada pelo gabinete do reitor, gabinete do vice-reitor, pró-reitorias, Procuradoria Jurídica, Assessoria Especial Estratégica, Assessoria de Assuntos Internacionais, Assessoria de Comunicação Social e Assessoria de Informática.

Sobre essa forma de organização da universidade, alguns entrevistados consideram que ela possui uma estrutura que, por um lado, é descentralizada e permite formas de autonomia e de uma perspectiva mais democrática nas relações acadêmicas. Mas, por outro lado, ressaltam que a representatividade dos seguimentos acadêmicos ainda não consolida uma perspectiva de fato totalmente democrática e que ainda há dependência e centralização dos *campi* com relação à reitoria.

De forma geral, os entrevistados chamam atenção para fato de que, a universidade na sua fase mais atual, mesmo contando com a presença de certos elementos considerados democráticos, tem dificuldades de consolidar essa forma de gestão, por acreditarem que ainda existem resquícios e marcas remanescentes das formas de administração praticadas pela Unifacs e pelo governo do Tocantins. Para o Professor 2 a universidade, em muitos aspectos está funcionando com base na “boa vontade” política.

Nós temos que entender que herdamos uma estrutura antidemocrática e autoritária. Minha visão da universidade é que a cultura antidemocrática paira na UFT. Nós temos um dirigente democrático, eu acho que nossos dirigentes são democráticos, mas nós temos um corpo docente e técnico-administrativos e inclusive discentes, numa cultura difícil de entender, o que significa decidir democraticamente, as coisas na universidade. Eu acho que nós estamos vivendo hoje de “boa vontade”, há uma boa vontade muito grande de criar comissões, grupos de trabalhos, de trazer as pessoas para participar, mas, na hora de decidir mesmo, quem decide é o CONSUNI ou a reitoria e que inclusive não é paritária, ela tem a estrutura 70%, 15 e 15%, é a representação autoritária e antidemocrática da legislação, mas há um movimento interno, inclusive motivado pelos dirigentes atuais, de que nós temos que definir a paridade com princípio na universidade, em que os funcionários, os docentes e alunos ajudam a definir em todas as instâncias.

Para esse professor, a universidade fundamenta-se numa cultura antidemocrática, que está presente nos próprios órgãos decisórios, em que a representatividade predominante que decide é apenas a docente, como é percebido na própria constituição dos órgãos deliberativos da universidade.

Hoje, é vontade e para algumas coisas está funcionando assim, por exemplo, para escolha de dirigentes, de reitores, coordenadores de campus e de curso, mas, por exemplo, o regulamento de órgãos regulatórios, como o CONSUNI e CONSEPE são de hegemonia docente, como manda a Lei, então, a Lei também é autoritária, ela não avançou. [...] Nós estamos vivendo agora um momento exemplar, do ponto de vista negativo, pois enquanto estamos vivendo as eleições para coordenador de campus e de curso, há uma proposição do CONSUNI para que ela seja paritária e nisso se impetram ações na justiça contrária a decisão do CONSUNI, porque a orientação legal mantém a hegemonia docente de 70%, 15% e 15%, e isso vindo de sujeitos da UFT e em número significativo, de dirigentes, técnicos, professores. Então, é uma eleição em que nós convidamos técnicos, alunos e docentes para eleger os seus dirigentes, chamando-os para um verticalização do processo democrático e não sua horizontalização e isto nos deixa muito apreensivo, então, por isso, eu concluo perguntando que se a nossa estrutura e os dirigentes pelo menos verbalizam que querem ser democráticos, por que a prática é antidemocrática? É porque ainda existe uma cultura antidemocrática e autoritária em todos os setores. (Professor 2).

O Professor 4 ressalta que a universidade tem caminhado para uma gestão que confunde elementos democráticos com elementos técnico-burocráticos:

O que a gente tem observado é que a UFT está caminhando para se integrar num modelo técnico-burocrático, e esse é o perigo de enfraquecer, eu diria, a vida acadêmica da universidade, acho que o modelo tem que estar ajustado a serviço de um modelo acadêmico de universidade, então, eu fico um pouco assustado quando eu vejo que a lógica burocrática acaba prevalecendo.

Mesmo diante dessas indagações, os entrevistados foram unânimes ao reconhecerem que a Universidade Federal do Tocantins, apesar de ter nascido num contexto de grandes redefinições e transformações sociais, tem conseguido adaptar-se e romper com as relações de autoritarismo e controle do poder que marcaram a educação superior nos anos de 1990. Nesse sentido, eles expressam o sentimento de que hoje a UFT está se consolidando com uma identidade própria e enfatizam que ela deve continuar lutando para que essa consolidação ocorra da forma mais democrática possível.

Como perspectiva para a UFT, eu vejo o seguinte: tenho esperança de que o processo de democratização que a gente está vivendo hoje, e eu espero que seja um avanço desta gestão, ele propicie o repensar deste modelo de gestão, pois a crescente politização dos seguimentos na universidade vai provocar uma mudança. Agora, não sei que mudança vai acontecer, mas sei que a gente vai vivenciar, nos próximos anos, a necessidade de adequar o modelo de gestão com as necessidades da comunidade universitária, estamos caminhando, eu diria, para o repensar destas práticas e aí os atores terão um papel decisivo, o seguimento estudantil, o de professores e o de técnico-administrativo. (Professor 4).

Grande parte dos entrevistados considera que, desde a gestão do reitor pró-tempore, do professor Paulo Sergio, até o reitorado atual, os elementos de uma gestão de caráter mais democrático passaram a predominar nas práticas administrativas da universidade. Na fala do professor 4, por exemplo, isso fica evidente com relação à completa desvinculação da UFT com a órbita do Estado:

Então, o fato de a UFT ter saído da órbita do governo do Estado permitiu que ela perdesse aquela característica de controle pelo governo do Estado. Aquele caráter patrimonialista e clientelista que se tinha na Unitins não passou a ser visto mais na UFT. A institucionalização da UFT fez com que ela de fato passasse a ser uma universidade pública e não de um governo.

Da mesma forma, a professora 3 ressalta que “hoje a UFT é a UFT. Hoje ela já tem uma identidade diferente da Unitins e esta não está mais presente em nada, a gente nem confunde mais, porque é passado. Hoje a UFT é democrática e colegiada”.

O professor 5 também frisa que, “em relação ao que tínhamos com a Unitins, a UFT é uma outra realidade. Aqui, todas as pessoas que têm cargos passaram por eleição, como o coordenador de campus, o reitor, o coordenador de curso, exceto os pró-reitores, que são cargos privativos do reitor”.

Nessa perspectiva, o professor 1 ainda sinaliza que,

Hoje nós temos uma gestão que tem pelo menos o germe de uma gestão democrática através dos conselhos representativos e que é claro, só isto não garante a universidade democrática, é preciso tratar isso melhor, inclusive a própria questão da representatividade dos *campi* e dos segmentos sociais. Um outro diferencial é que hoje a UFT tem o seu quadro com pessoas concursadas, que era outra coisa que a Unitins não tinha.

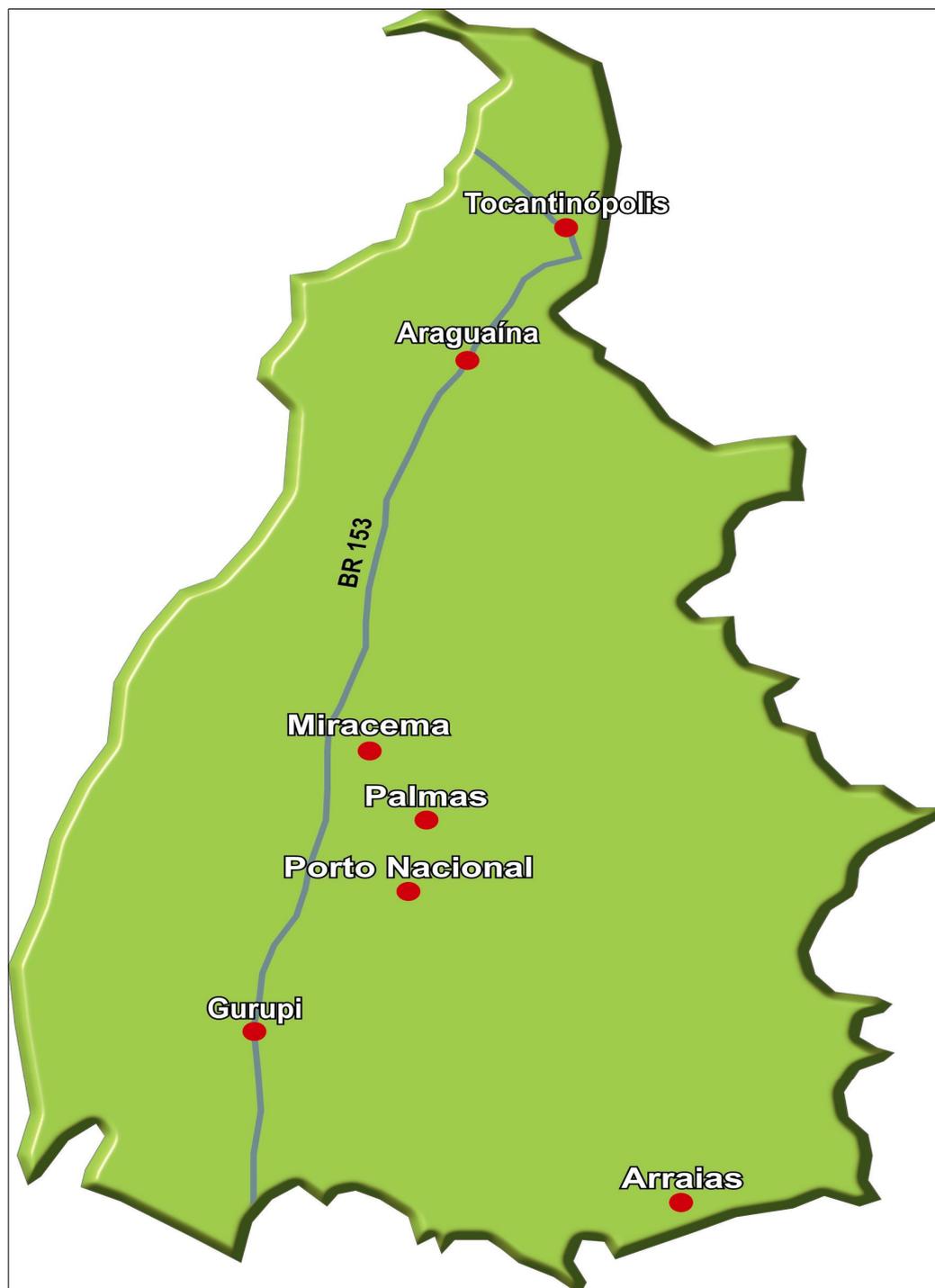
Dados atuais apontam que, após quase quatro anos de existência, a Universidade Federal do Tocantins, possui mais de oito mil alunos matriculados nos sete *campi* universitários, considerando os cursos de graduação e pós-graduação. A instituição oferece 25 cursos de graduação presencial e um curso de Biologia na modalidade à distância. Oferece ainda, 21 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 05 cursos pós-graduação *stricto sensu*, sendo o mestrado em Ciências do Ambiente e o mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio no campus de Palmas, o mestrado em Ciência Animal Tropical no campus de Araguaína, o mestrado em Produção Vegetal no campus de Gurupi, e o mestrado interinstitucional (minter) em Arquitetura e Urbanismo (convênio com a UnB/UFT, 2007).

Destaca-se a aprovação do mestrado em Ciências da Saúde, que deverá abrir sua primeira turma no ano de 2007, no campus de Palmas. Também foi aprovado os DINTERS – Doutorados Interinstitucionais, nas áreas da educação e da história, os quais tem previsão para ser realizados a partir do segundo semestre do ano de 2007. (CATÁLOGO DE CURSOS/UFT, 2006).

Segundo dados do Sistema de Informação para o Ensino - SIE/UFT, 06 de fevereiro de 2007 -, a universidade possui aproximadamente, 544 professores, sendo 97 doutores (91 efetivos e 6 substitutos), 279 mestres (262 efetivos e 17 substitutos), 79 especialistas (7 efetivos e 72 substitutos) e 89 graduados (17 efetivos e 72 substitutos); aproximadamente, 398 servidores técnico-administrativos e 7.881 alunos dos cursos de

graduação. Segundo dados da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, de fevereiro de 2007, a UFT tem cerca de 520 alunos matriculados nos cursos de pós-graduação *lato sensu* e 67 nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

A universidade na modalidade multicampi está organizada de acordo com o mapa seguinte:



Fonte: PROGRAD/UFT

Dados oficiais da página eletrônica da universidade apresentam a localização e os respectivos cursos dos sete *campi* universitários. Com base nesses dados destaca-se o campus de **Tocantinópolis**, que está localizado no extremo norte do Estado, a 531 Km da capital, e oferece o curso de Pedagogia. A partir do ano de 2007 oferecerá também o curso de Ciências Sociais (licenciatura e bacharelado).

O campus de **Araguaína** também localizado na região norte do Tocantins, a 400 km da capital, oferece os cursos de Matemática, Geografia, História, Letras, Medicina Veterinária, Zootecnia e o mestrado em Ciência Animal Tropical, e o campus de **Miracema**, localizado a 80 km de Palmas, oferece o curso de Pedagogia e, neste ano de 2007 oferecerá também o curso de Serviço Social.

Em **Palmas**, está localizado o campus sede da universidade, situado no centro geográfico do Estado, distante 968 km de Brasília. O campus, além de sediar a reitoria, é o campus que possui maior número de cursos, entre eles: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciências da Computação, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comunicação Social, Direito, Engenharia de Alimentos, Engenharia Ambiental, Pedagogia e neste ano de 2007, oferecerá o curso de Medicina. Na pós-graduação oferece o Mestrado em Ciências do Ambiente, e, neste ano de 2007, oferecerá o mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio e o mestrado em Ciências da Saúde, além dos DINTERs já mencionados.

O campus de **Porto Nacional** está localizado na região central do Estado e se localiza a 66 km da capital. O campus oferece os cursos de Ciências Biológicas, Letras, História e Geografia. Por sua vez, o campus de **Arraias** está localizado na região serrana, ao sudeste do estado do Tocantins e atende diversos municípios da região Sul, oferecendo os cursos de Matemática, Pedagogia e Biologia, sendo este oferecido na modalidade da educação à distância.

E por fim, o campus de **Gurupi**, localizado ao sul do Estado, é cortado pela rodovia BR-153, Belém-Brasília, principal meio de ligação entre o Norte e o Sul do País. Atualmente, o campus oferece os cursos de graduação em Agronomia e Biologia na modalidade à distância e neste ano de 2007, oferecerá o curso de Engenharia Florestal e também o curso de mestrado na área de Produção Vegetal.

Considerando as questões apontadas, pode-se dizer que essa foi a trajetória percorrida pela Universidade Federal do Tocantins em seu processo de criação e implantação. Uma trajetória em que fica evidenciado que essa Universidade, ao se constituir nos anos 90 do

século XX, nasceu a partir de uma estrutura já consolidada de uma Universidade Estadual, a Unitins, com fortes elementos de ingerência administrativa e práticas gestoriais que se confundem entre uma gestão com resquícios contraditórios de caráter patrimonial, burocrático, gerencial e, também, democrático.

Em boa medida, essa realidade resulta do próprio contexto mais amplo em que essa trajetória se desenvolve, marcada por profundas transformações, igualmente contraditórias, vividas tanto pela sociedade quanto pelas universidades brasileiras neste limiar do século XXI.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Este estudo teve como objetivo central identificar, analisar e compreender os modelos e práticas gestoriais e políticas, presentes no processo de criação e implantação da Universidade Federal do Tocantins, no contexto de sua relação com a Universidade Estadual, a Unitins, e suas reestruturações frente às políticas educacionais desenvolvidas para a educação superior nos anos 90 do século XX.

Os modelos de gestão e organização do trabalho acadêmico foram compreendidos à luz do estudo acerca da análise weberiana sobre os tipos ideais de dominação construídos a partir das relações de dominação no interior das instituições sociais, identificadas pelas relações patrimoniais, clientelistas e burocráticas.

Ao mesmo tempo, buscou-se analisar e compreender como esses elementos estão associados ou dissociados das novas formas de gestão e organização do trabalho implementado pela administração pública do Brasil e pela educação que consideram os elementos da perspectiva gerencialista.

Vale ressaltar que a construção do tipo ideal só existe na mente dos pesquisadores que o utilizam para compreender um fenômeno mediante um ponto de vista, da intensificação de traços comuns, de algumas características para poder explicar a infinidade da realidade social. Neste sentido, a construção ideal dos tipos de dominação utilizados por Weber nos permitiu, pela compreensão de conceitos contemporâneos para os nossos dias, nossa realidade concreta, discutir e compreender os tipos de dominação presentes na realidade da educação superior, em especial, no estado do Tocantins.

No desenvolvimento do estudo investigativo, buscou-se respostas para as seguintes questões: a) como se desenvolveu o processo gestorário na Universidade Estadual do Tocantins?; b) quais as marcas e influências das práticas de governo local na educação superior?; que fatores, sociais e políticos, contribuíram para a criação de uma Universidade Federal no estado do Tocantins no final dos anos de 1990?; quais os modelos e as práticas gestoriais se fizeram presentes no processo de criação e implantação da Universidade Federal?

Observou-se que os modelos e práticas gestoriais, presentes na educação superior do Tocantins, estão intrinsecamente ligados e relacionados com os modelos e as práticas desenvolvidos na gestão do próprio governo local, principalmente nos três mandatos do

governador Siqueira Campos, que são relações permeadas por características patrimoniais, clientelistas, burocráticas, ao mesmo tempo em que apresentam elementos de uma administração com caráter gerencialista.

Com intuito de esclarecer as questões acerca do problema em estudo, fez-se necessário desenvolver uma compreensão mais detalhada sobre os fundamentos teóricos a respeito da reforma do estado brasileiro, relacionando-a com o processo de redefinição do papel do Estado, que foi influenciado pela reestruturação do modo capitalista de produção e pelos princípios norteadores do projeto neoliberal.

A reforma na administração pública do Brasil, justificada pelo governo federal como uma necessidade de organizar a administração de forma a garantir um novo modelo de gestão, tinha como foco principal a busca pela qualidade utilitária dos serviços, a redução de gastos públicos e a cultura do gerenciamento empresarial, pois o governo entendia que as formas de administração que predominavam até os anos de 1990 eram ineficientes para acompanhar as mudanças do mundo globalizado.

Para o governo brasileiro, o modelo burocrático de administração não conseguia mais responder aos anseios da nova sociedade, que atravessava profundas mudanças e transformações e, além disso, não conseguia romper com os laços da administração patrimonialista e de autoritarismo que ainda existia. Por isso, a nova gestão a ser desenvolvida pelo Estado pautava-se nos princípios da busca por autonomia, flexibilização, descentralização, publicização, privatização e na realização dos contratos de gestão.

Os pressupostos da reforma buscavam alocar os direitos sociais das áreas da saúde, da educação e da cultura para o setor dos serviços não-exclusivos do Estado, sendo, pois, definidos pelos princípios do mercado. Assim, a reforma promoveria a ampliação do espaço privado e a conseqüente diminuição do espaço público no que refere aos direitos democráticos e, ao mesmo tempo, fortaleceria o reconhecimento de um espaço, que, antes não pertencia necessariamente ao Estado, ou seja, das organizações sociais ou organizações públicas não-estatais.

Da mesma forma, foi preciso analisar as crises vivenciadas pelas universidades, em especial, pela educação superior pública, para compreender a crise em que ela se encontra na atualidade. Esse entendimento facilitou a compreensão sobre as justificativas utilizadas pelo governo federal para realizar a reforma na educação superior, assim como na reforma da administração pública, cujo modelo de gestão esteve assentado nos princípios de uma administração gerencialista.

Nesse contexto social e político em que se situa a educação superior no Brasil, desenvolveu-se a criação de uma Universidade Federal para o estado do Tocantins, única unidade da federação que, até o ano de 2000, não dispunha de uma instituição federal de ensino superior instalada em seu território.

As mudanças impostas pelas políticas para a educação superior, nesse período alcançaram, em certa medida, a UFT, tendo em vista que ela ainda é uma universidade nova e tem sua identidade ainda em processo de construção. Neste sentido, as análises sobre as implicações destas políticas na educação superior indicam que, no que refere às questões do âmbito da gestão e organização das atividades acadêmicas, a UFT apresenta um grande paradoxo, pois foi universidade criada num contexto que, além das mudanças sociais e políticas preconizadas para a educação, também reflete elementos da própria forma de administração desenvolvida pelo governo local.

Os dados analisados revelam que a universidade, por um lado, foi concebida num ambiente político em que muitas ações buscavam uma organização centrada na lógica dos padrões do mercado, cujo objetivo era tornar as atividades acadêmicas mais ágeis, flexíveis e eficientes, como evidenciam, por exemplo, as ações desenvolvidas pela primeira comissão de implantação da UFT, quando se objetivava implantar uma nova organização estruturada sob a concepção de uma *universidade multiespacial*.

Fica evidenciado também, elementos de uma gestão caracterizada pelo patrimonialismo e pelo burocratismo, resultante, principalmente, da própria história do Tocantins, unidade política que, mesmo com 17 anos de independência, apresenta-se como um Estado em que o poder, o autoritarismo e o controle ainda se fazem fortemente presentes nas relações do governo com a sociedade, como fica expresso nas ações desencadeadas com e pela Universidade Estadual do Tocantins e, posteriormente, com a sua influência no processo de criação da UFT.

Por sua vez, mesmo se pautando em uma gestão com as características destacadas acima, a UFT vem vivenciando experiências e processos importantes na direção de consolidar uma gestão que busca a democracia como elemento fundamental a para construção de sua identidade.

O estudo do processo de criação da UFT expressa que, essa instituição, mesmo pertencendo ao conjunto de universidades consideradas de pequeno e médio porte, em razão ser ainda jovem e estar em processo de construção de sua própria identidade, também revela que há sinais “de resistências e de inovação”, como indicava Oliveira (1999), ao analisar o

processo de metamorfose das universidades no contexto da reforma da educação superior, referindo-se ao fato dessas instituições ficarem mais vulneráveis às determinações do “Executivo Federal, aos sinais do mercado e aos processos de ajustamento em curso”.

Com efeito, a UFT, seus sujeitos, tem evidenciado condições sociais, políticas e ideológicas para resistir contra a consolidação de uma universidade na perspectiva operacional e organizacional, e tem apresentado características de uma universidade com capacidade de lutar para se consolidar como uma instituição social de caráter público e de qualidade, visando desenvolver uma administração de fato participativa e democrática; uma universidade que se fortaleça como um bem social e esteja sempre aberta e a serviço da sociedade, que tenha compromisso com a busca para reduzir as desigualdades regionais e nacionais.

Os indícios dessas possibilidades residem, precisamente, nas marcas e contradições dos modelos e práticas de gestão que se fizeram e se fazem presentes em sua trajetória.

## BIBLIOGRAFIA

---

### *1. Artigos, Livros e Documentos*

ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. In: Emir Sader, Pablo Gentili (org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995, p.9-23.

ANTUNES, Ricardo. **A desertificação Neoliberal no Brasil** – Collor, FHC e Lula. Campinas. Autores Associados, 2005.

\_\_\_\_\_. **Os Sentidos do Trabalho** – ensaio sobre a afirmação e a Negação do Trabalho. São Paulo. Boitempo, 6ª edição, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 10520**: referências bibliográficas. 4ª ed. Rio de Janeiro, 2002.

BANCO MUNDIAL. **La Eseñanza Superior: las lecciones derivadas de la experiencia**. Washington, 1995.

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BORON, Atílio. Os novos leviatãs e a pólis democrática: neoliberalismo, decomposição estatal e decadência da democracia na América Latina. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Orgs.). **Pós-Neoliberalismo II**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999, p.7-127.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, P. (Orgs.) **Reforma do Estado e da administração pública gerencial**. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil** – para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996.

\_\_\_\_\_. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE**. vol.1, 58p. Brasília, 1997a.

\_\_\_\_\_. Organizações Sociais. **Cadernos MARE**. vol.2, 74p. Brasília, 1997b.

\_\_\_\_\_. Uma Resposta Estratégica aos Desafios do Capitalismo Global e da Democracia. In: **Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública**. Brasília: MP/Seges, 2002. Disponível em:

<[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file.asp?id=914](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=914)>. Acesso em 04/04/2006.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e da administração pública gerencial**. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 2001, p.15-19.

CASSIMIRO, Maria do Rosário. **Uma Universidade Para o Tocantins**. Edições Consorciadas, Ube-Goiás. Goiânia, Kelps, 1996.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A reforma da educação superior no Brasil nos anos 90: diretrizes, bases e ações. In: CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA R. P. de (Orgs.) **Reformas Educacionais em Portugal e no Brasil**. Campinas, São Paulo. Autêntica, 2000, p.95-134.

CAVALCANTE, Maria do Espírito Santo Rosa. **Tocantins - O Movimento Separatista do Norte de Goiás – 1821-1988**. Editora da UCG, 1999.

CHAUÍ, Marilena. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, Hégio. (org.) **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999. p. 211-222.

\_\_\_\_\_. Universidade hoje. In: **Praga: Estudos Marxistas**. São Paulo, Editora HUCITEC, nº6, 1998, p.23-32.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo, Unesp, 2000.

CUNHA, Luis. Antônio. O Público e o Privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento? In: TRINDADE, Hégio (org.) **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis, RJ, Vozes / Rio Grande do Sul, CIPEDDES, 1999, p. 39-56.

\_\_\_\_\_. **A Universidade Temporã**. Rio de Janeiro, Francisco Alves. 1982.

\_\_\_\_\_. **A Universidade Crítica**. Rio de Janeiro, Francisco Alves. 1983.

\_\_\_\_\_. **A Universidade Reformada**. Rio de Janeiro, Francisco Alves. 1988.

\_\_\_\_\_.Entrevista. **Caros Amigos**. Disponível em <http://carosamigos.terra.com.br> Acesso em 08/04/2006.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A Educação Superior na Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Uma Nova Reforma? In: CATANI, Afrânio Mendes (org). **Novas Perspectivas nas Políticas de Educação Superior na América Latina no Limiar do Século XXI**. Campinas, SP: Autores Associados, 1998.

DIAS RODRIGUES, Marco Antonio. Dez anos de antagonismo nas políticas sobre Ensino Superior em nível internacional. **Educação e Sociedade**. Campinas, vol.25, nº88, p.893-914, Especial - Out. 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em 10/06/2006.

DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo. (Orgs.) **Universidade Desconstruída: avaliação institucional e resistência**. Florianópolis: Ed: Insular, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes, OLIVEIRA, João Ferreira de. Estado, políticas educacionais e reconfiguração da educação superior no Brasil. In: DOURADO, L.F., CATANI, A. M. (org.). **Universidade pública: política e identidade institucional**. Campinas, São Paulo: Autores Associados; Goiânia: Ed. da UFG, 1999, p. 5-22.

\_\_\_\_\_. Reforma do Estado e as Políticas para a Educação Superior no Brasil nos anos 90. **Educação e Sociedade**. Campinas, São Paulo, vol.23, nº80, Set. 2002, p.234-252. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em 10/06/2006.

DRAIBE, Sônia M. **As políticas sociais e o neoliberalismo: reflexões suscitadas pelas experiências latino-americanas**. In.: Revista USP, n. 17, p.86-101, São Paulo : USP, 1994.

DURHAM, Eunice Ribeiro. A Política para o Ensino Superior ante o Desafio do Novo Século. In: CATANI, Afrânio Mendes (org.) **Novas Perspectivas nas Políticas de Educação Superior na América Latina no Limiar do Século XXI**. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1998.

FIGUEIRAS, Luiz, A. M. Reestruturação Produtiva, Globalização e Neoliberalismo; capitalismo e exclusão social neste final de século. In: **Seminário Interdisciplinar “O Mal-Estar do Século XX”**, 1997, Bahia. Anais: Bahia: Departamento de Ciências Humanas e Filosofia da Universidade Estadual da Feira de Santana, 1997, p.895-920. Disponível em <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/vnc/artgos/57.pdf>> Acesso em: 17/05/2006.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. Tradução de Luiz Cláudio de Castro e Costa., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

GARNICA, Antônio Vicente Marafioti. **Algumas notas sobre Pesquisa Qualitativa e fenomenológica**. Disponível em <<http://www.interface.org.br/revista1/ensaio7.pdf>> Acesso em 02/06/2005.

GENTILI, Pablo. (Org.) **Universidades na Penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Falsificação do Consenso – Simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo**. Petrópolis, Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In. SILVA, Tomaz Tadeu. **Escola S. A. Quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília, CNTE, 1996, p.9-49.

GOERGEN, Pedro. A crise de identidade da universidade moderna. In. MORAES, Silvia E.; SANTOS FILHO, José Camilo dos. (Orgs.). **Escola e Universidade na Pós-Modernidade**. Campinas, São Paulo: Mercado de Letras; São Paulo: Fapesp, 2000.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

LEHER, Roberto. Projetos e Modelos de autonomia e privatização das universidades públicas. In: GENTILI, Pablo. **Universidades na Penumbra**. São Paulo. Cortez: 2001A, p.151-186.

\_\_\_\_\_. É preciso reagir à falência educacional. Caderno do Terceiro Mundo. n.º 235, ano XXI, 2001B. Disponível em: [http://www2.uol.com.br/cadernos/pesquisa-public/cadernos/cadernos\\_235\\_2.htm](http://www2.uol.com.br/cadernos/pesquisa-public/cadernos/cadernos_235_2.htm). Acesso em 20/06/2006.

LIMA, Licínio C. O paradigma da educação contábil: políticas educativas e perspectivas gerencialistas no ensino superior em Portugal. In: SGUISSARDI, Valdemar, SILVA Jr., João dos Reis da (Orgs.). **Políticas públicas para a educação superior**. Piracicaba: Ed. UNIMEP, 1997. p. 23-62.

LORDÊLO, José Albertino Carvalho, Publicização da Gestão Escolar: Descentralização Radical, Privatização ou Desresponsabilização do Estado? In: **Revista Brasileira de Política e Administração**. V.17, nº2, p.171-186. Porto Alegre: Anpae, jul/dez, 2001.

LUCENA, Carlos. **Tempos de Destruição: educação, trabalho e indústria de petróleo no Brasil**. Campinas, São Paulo: Autores Associados; Uberlândia, MG: EDUFU, 2004.

MAIA, Maria Zoreide Brito. **Poder Político, Universidade Pública e o Movimento Docente no Tocantins: entre a realidade e o sonho**. Dissertação de Mestrado, UFG, 2002.

MANCEBO, Deise. **Políticas para a educação superior e cultura universitária: o exercício da solidão no ideário neoliberal**. 1998. Disponível em: <<http://www2.uerj.br/%7Eanped11/21/MANCEBO.htm>> Acesso em 15/05/2006.

MARTINS, José de Souza. **O Poder do Atraso – Ensaio de Sociologia da História Lenta**. São Paulo: Ed; HUCITEC, 1994.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado Patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. In: **Educação e Sociedade**. Campinas, n.75, ago. 2001, p. 84-104.

\_\_\_\_\_. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. 1. ed. Campinas: Edições Lapplane Unicamp, 2000.

MELO, Adriana Almeida S. A mundialização da Educação na América Latina e Caribe. In \_\_\_\_\_ . **A mundialização da educação – consolidação do projeto neoliberal na América Latina**. Brasil e Venezuela. Maceió: EDUFAL, 2004, p.163-200.

MORHY, Lauro. **Relatório de Implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins**. Brasília, DF, Palmas, TO, 2004.

NASCIMENTO JR., Batista do. **Conhecendo o Tocantins: História e Geografia**, Kelps, 2ª ed.2004.

OLIVEIRA, João Ferreira de e CATANI, Afrânio Catani. **Educação Superior no Brasil – Reestruturações e metamorfose das Universidade Públicas**. Rio de Janeiro, Vozes, Coleções Universit@s, 2002.

\_\_\_\_\_. A reestruturação da educação superior no debate internacional: a padronização das políticas de diversificação e diferenciação. **Universidade e Sociedade**. Brasília, v.10, nº 21, p. 92-101, jan./abr. 2000a.

\_\_\_\_\_. A educação superior em Goiás: regulamentação, políticas e perspectivas na reconstituição do campo universitário. **Universidade e Sociedade**. Brasília, v. 10, nº 21, p. 87-92, jan./abr. 2000b.

\_\_\_\_\_. **A Reestruturação da Educação Superior no Brasil e o Processo de Metamorfose das Universidades Federais** – o caso da Universidade Federal de Goiás. Tese de doutorado. São Paulo, FE/USP. 2000c.

\_\_\_\_\_. A nova reforma da educação superior no Brasil: o processo de desorganização do sistema e de desajustamento da universidade pública. In: SILVA, Rinalva Cassiano (Org.). **Educação para o século XXI: dilemas e perspectivas**. Piracicaba: Editora da UNIMEP, p.147-160. 1990.

PIMENTA, Carlos. César. A Reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. In. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32(5), set/out. 1998, p. 173-1999.

RAMOS, Luiz Alexandre. Acumulação Flexível, Toyotismo e Desregulamentação do Direito do Trabalho. Disponível em:  
< <http://www.cefetsp.br/edu/eso/globalizacao/toyotismodireito.html> > Acesso em: 20/08/2006.

RANGEL, Maria de Lourdes. (Org.) **Sociologia para Educadores**. Rio de Janeiro. Ed. Quartel, 2001.

RIBEIRO, Maria das Graças. **Educação Superior Brasileira: Reforma e Diversificação Institucional**. Bragança Paulista: Edusf, 2002.

RISTOFF, Dilvo. A Tríplice Crise da Universidade Brasileira. In: TRINDADE, Hélió. (org.) **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999. p. 201-210.

SACRISTAN, José Gimeno. Reformas educacionais: utopia, retórica e prática. In. SILVA, Tomaz Tadeu. **Escola S. A. Quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Escola Brasília, CNTE, 1996, p.50-74.

SAINT-PIERRE, Héctor Luiz. **Max Weber: entre a paixão e a razão**. Campinas, São Paulo: Ed. UNICAMP, 3ª ed., 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa e. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Universidade no século XXI** – para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

SILVA, Ângela Maria, PINHEIRO, Maria Salette de Freitas e FRANÇA, Maira Nani. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos: projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, dissertações e teses.** 5. ed. rev. e ampl. – Uberlândia: UFU, 2006.

SILVA JR., João dos Reis da; SGUISSARDI, Valdemar (Orgs). **Novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção.** Bragança Paulista, São Paulo: EDUSF, 1999.

\_\_\_\_\_. Reforma da Educação Superior no Brasil: Renúncia do Estado e Privatização do Público. In: **Revista Portuguesa de Educação**, vol.13, nº 2, p. 81-110. Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2000.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e da Educação no Brasil de FHC.** São Paulo: Xamã, 2002.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e Reforma da Educação Superior no Brasil.** Disponível em <[http://www.educacaoonline.pro.br/reforma\\_do\\_estado.asp](http://www.educacaoonline.pro.br/reforma_do_estado.asp)> Acesso em 10/06/2005a.

\_\_\_\_\_. **Pragmatismo e Populismo na Educação Superior – nos Governos FHC e Lula.** São Paulo. Xamã, 2005b.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Relações de trabalho na escola pública: práticas sociais em educação em Minas Gerais (1983-1994).** Campinas, São Paulo. Tese de doutorado na área de Administração e Supervisão Escolar. Faculdade de Educação. Unicamp, 1999.

\_\_\_\_\_. Políticas Educacionais, descentralização do ensino e gestão da escola: uma análise a partir da experiência mineira. In: BITTAR, Mariluce e OLIVERIRA, João Ferreira de Oliveira. **Gestão e Políticas da Educação.** Rio de Janeiro, DP&A, p. 71-89. 2004.

SGUISSARDI, Valdemar e SILVA JR. João dos Reis da. Políticas Públicas para a educação superior. Piracicaba: Ed. UNIMEP, 1997.

\_\_\_\_\_. **Educação Superior: Novos e Velhos Desafios.** São Paulo, Xamã, 2000.

\_\_\_\_\_. II Fórum Mundial de Educação por uma plataforma de educação. In: **Educação e Sociedade.** Campinas, São Paulo, vol. 24, nº 82, p. 321-324, abr., 2003. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em 10/06/2006.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia M.de; EVANGELISTA, Olinda. **Política Educacional.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004, 3ª edição.

SCHWARTZMAN, Simon. **Bases do Autoritarismo Brasileiro.** Rio de Janeiro: Camous, 1998.

TRINDADE, Hélió. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. In: \_\_\_\_\_ . (org.) **Universidade em ruínas na república dos professores.** Petrópolis, RJ, Vozes / Rio Grande do Sul, CIPEDES, p. 27-37. 1999.

\_\_\_\_\_. AS METÁFORAS DA CRISE: da “universidade em ruínas” às “universidades na penumbra” na América Latina. In: GENTILI, P. (org.) **Universidades na Penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, p.13-43, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo do. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

UNESCO. **Educação Um Tesouro A Descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI**. São Paulo. Cortez, 1997. Relatório.

WEBER, Max. A política como vocação. In: **Ciência e Política: duas vocações**. 4ª ed. Brasília: Ed. UnB, 1982.

\_\_\_\_\_. Os três tipos puros de dominação legítima. In: Cohn, Gabriel (org.). **Max Weber: sociologia**. Coleções: "Grandes Cientistas Sociais", 3ª ed., São Paulo: Ática, 1980.

\_\_\_\_\_. (1864-1920). **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen E. Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn. Vol. 1, Brasília, DF. Editora da Universidade de Brasília, 1991.

\_\_\_\_\_. (1864-1920). **Metodologia das Ciências Sociais**, parte 2/Max Weber. Tradução de Augustin Wernet; introdução à edição brasileira de Tragtenberg, Maurício. 3ª ed., São Paulo: Cortez; Campinas, São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001.

VILELA, Rita Amélia Teixeira. Max Weber – 1864-1920: Entender o Homem e desvelar o sentido da Ação Social. In.: RANGEL, Maria de Lourdes. (Org.) **Sociologia para Educadores**. Rio de Janeiro. Ed. Quartel, 2001, p.63-89.

VIEIRA, Eurípedes Vieira; FARINA, Flávia. **Relatório da Comissão de Implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins**. Palmas, 2003.

BARBIERO, Alan. Relatório de Gestão – Universidade Federal do Tocantins. Palmas, 2004.

## ***2. Legislação e Outras Fontes***

Acordo de Cooperação nº. 01, de 17 de julho de 2002. **Acordo de Cooperação que entre si celebram a União, a Fundação Universidade Federal do Tocantins, o Estado do Tocantins e a Fundação Universidade do Tocantins**. Brasília, DF, 21 de junho 2002.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4.279, de 21 de junho de 2002. Dispõe sobre a organização administrativa da Fundação Universidade Federal do Tocantins e determina outras providências. **Diário Oficial da União**, nº 119, de 24 de junho de 2002.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – LDB. Brasília, DF, 1996.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996. Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências. Lei Kandir. Brasília, DF, 1996.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998.

\_\_\_\_\_. LEI nº 10.032, de 23 de outubro de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade do Federal do Tocantins. Brasília, DF, 2000.

\_\_\_\_\_. MARE. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Estado. Brasília, DF, 1995.

\_\_\_\_\_. Mensagem Presidencial nº 745, de 26 de maio de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins. DIÁRIO DA CAMARA DOS DEPUTADOS. Maio de 2000, p. 28139. Disponível em <<http://www2.camara.gov.br/proposicoes>>. Acesso em: 27/05/2006.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei nº 3.126, de 29 de maio de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins. DIÁRIO DA CAMARA DOS DEPUTADOS. Maio de 2000, p. 28204. Disponível em <http://www2.camara.gov.br/proposicoes>. Acesso em: 27/05/2006.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 234, de 07 de junho de 2002. Autoriza a realização de concursos.. Autoriza a realização de concursos públicos. Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

TOCANTINS. DECRETO nº 252, de 21 de fevereiro de 1990. Cria a Universidade do Tocantins - Unitins. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, Palmas, 1990.

\_\_\_\_\_. DECRETO nº 2.021, de 27 de dezembro de 1990. Autoriza o funcionamento da Universidade do Tocantins - UNITINS. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, Palmas, nº 54, ano II, 31 de dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_. DECRETO nº 2.080, de 14 de fevereiro de 1991. Incorpora Faculdade à Fundação Universidade do Tocantins e dá outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, Palmas, nº 55 p.14, 16 de janeiro de 1991.

\_\_\_\_\_. DECRETO nº 5.697, de 21 de maio de 1992. Incorpora ao Centro Universitário de Porto Nacional a Faculdade de Filosofia e dá outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, Palmas, nº 138, Ano IV, de 22 de maio de 1992.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 469, de 1 de agosto de 1997. Doa e sub-roga, para a Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS, os bens e direitos que especifica, e dá outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, nº 626. Palmas, 02 de setembro de 1997.

\_\_\_\_\_. LEI nº 136, de 21 de fevereiro de 1990. Institui a Fundação Universidade do Tocantins e dá outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, Palmas, 1990.

\_\_\_\_\_. LEI nº 326, de 24 de outubro de 1991. Reestrutura a Universidade do Tocantins, e dá outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, Palmas, nº 172, 23 outubro de 1992.

\_\_\_\_\_. LEI nº 872, de 13 de novembro de 1996. Determina o processo de extinção da autarquia em que se constitui a Universidade do Tocantins. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, nº 562, p.5358. Palmas, 13 de novembro de 1996.

\_\_\_\_\_. LEI nº 873, de 25 de novembro de 1996. Autoriza o Poder Executivo, na condição de co-instituidor, a promover a instituição de uma fundação de direito privado, para a implantação da Universidade Autônoma do Tocantins. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, nº 564, Palmas, 26 de novembro de 1996.

\_\_\_\_\_. LEI nº 874, de 06 de dez de 1996. Altera a Lei nº 873, e Autoriza o Poder Executivo, na condição de co-instituidor, a promover a instituição da Fundação Universidade do Tocantins. **Diário Oficial do estado do Tocantins**. nº 567, Palmas, 06 dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. LEI nº 1.126, de 1 de fevereiro de 2000. Reestrutura a Fundação Universidade do Tocantins, e adota outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, nº 885, p. 18583. Palmas, 02 de fevereiro de 2000.

\_\_\_\_\_. LEI nº 1.127, de 1 de fevereiro de 2000. Dá nova denominação à Universidade do Tocantins – UNITINS, autarquia estadual, e adota outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, nº. 885, p. 18585, Palmas, 2 fevereiro de 2000.

\_\_\_\_\_. LEI nº 1.160, de 19 de junho de 2000. Reestrutura a Fundação Universidade do Tocantins, e adota outras providências. **Diário Oficial do estado do Tocantins**, nº. 937, p. 20181, Palmas, 21 de junho de 2000.

### **3. Periódicos e Outros Documentos**

ALUNOS AMEAÇAM PARAR SE MEDIDA NÃO SAIR. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 26 de Abril de 2002. Disponível em <http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 28/05/2006.

ALUNOS DA UNITINS DE GURUPI PARAM. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 21 de Abril de 2002. Disponível em <<http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 28/05/2006.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO MEC. **Criada Comissão para Universidade do Tocantins**. Abril, 2001.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO MEC. **Ministro assina acordo para implementação da UFT**. 07 de julho de 2002. Disponível: <http://www.mec.gov.br/asp/noticias/noticiasId.asp?Id=2478>> Acesso em 28/05/2005.

ASSESSORIA JURÍDICA ANALISA DECRETO DA UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 21 de junho de 2002. Disponível em <<http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 28/05/2006.

BUROCRACIA DIFICULTA IMPLANTAÇÃO DA UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 08 de julho de 2002.

CONCURSO UFT – CANDIDATOS SORTEIAM TEMAS DA PROVA. **Folha Popular**. Palmas, 17 de janeiro de 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM. Portal municipal *online*. Disponível: [http://www.chapadagaucha.mg.gov.br/005/00502001.asp?ttCD\\_CHAVE=31550](http://www.chapadagaucha.mg.gov.br/005/00502001.asp?ttCD_CHAVE=31550)> Acesso em 28/05/2005.

DECRETO DA UFT RETORNA À CASA CIVIL. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 26 de junho de 2002. Disponível em <<http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 28/05/2006.

DECRETO DA UFT SAIRÁ NA PRÓXIMA SEMANA. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 05 de maio de 2002. Disponível em <<http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 28/05/2006.

DOCENTES DA UFT DEVEM SER NOMEADOS SEGUNDA. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 4 de abril de 2003. p.5.

FHC ATENDE ESTADO E MOVE NOVE PROJETOS. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 27 de maio de 2000. p.3.

FHC VEM DIA 26 E PODE ANUNCIAR A UNIVERSIDADE. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 19 de maio de 2000. p.1.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE AUTÔNOMA DO TOCANTINS: superando equívocos. **Jornal do Tocantins**. Palmas, NOTA OFICIAL. Governo do Estado do Tocantins, Palmas, 21 de novembro de 1996.

INDEFINIDA POSSE DE DOCENTES DA UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 28 de fevereiro de 2003.

MEC ASSINA ACORDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 20 de setembro de 2001. Disponível em <http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 20/05/2006.

MEC DEFINE NOVO REITOR PRÓ-TEMPORE DA UFT. **Folha Popular**. Palmas, 31 de julho de 2003.

MINISTRO ANUNCIA UFT INSTALADA EM AGOSTO. **Jornal do Tocantins**, Palmas, 5 de abril de 2003. p.1 e 5.

MINISTRO INAUGURA HOJE ESCOLA TÉCNICA FEDERAL. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 4 de abril de 2003. p.3.

MOURÃO, Paulo. A concretização de um sonho. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 07 de julho de 2005. Opinião.

NOMEADOS OS PROESSORES DA UFT. **Folha Popular**. Palmas, 17 de abril de 2003.p. 7.

PRESIDENTE FERNANDO HENRIQUE CARDOSO: “BOAS NOVAS AO ESTADO” **Jornal do Tocantins**. Palmas, 26 de maio de 2000. p.3.

PROFESSORES SÃO AVALIADOS PARA A UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 19 de janeiro de 2003.

REGISTRO DA UFT NÃO SAI ANTES DE JUNHO. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 06 de Abril de 2002. Disponível em <http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 27/05/2006.

REITOR DA UnB INICIA IMPLANTAÇÃO DA UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 20 de agosto de 2002.

REITOR DA UnB VEM A PALMAS DISCUTIR UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas,18 de agosto de 2002.

REITOR E ESTUDANTES DISCUTEM UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 21 de agosto de 2002.

REITOR SE REÚNE COM PROFESSORES DA UFT. **Folha Popular**. Palmas, 16 de abril de 2003.

TERMOS DE DECRETO DA UFT SÃO APROVADOS PELO MEC. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 09 de maio de 2002. Disponível em <http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 25/05/2006.

UFT AGUARDA LIBERAÇÃO DE R\$ 16 MILHÕES. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 12 de Abril de 2002. Disponível em <http://www.universia.com.br/noticia/materia-clipping>>. Acesso em: 28/05/2006.

UFT ENTRA NA FASE FINAL DE IMPLANTAÇÃO. **Jornal Estudantil do Centro de Ensino Médio (CEM)**. Palmas, maio de 2002.

UFT NÃO PREENCHE VAGAS DE CONCURSO. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 06 de fevereiro de 2003. p. 3.

UFT: A UM PASSO DA IMPLANTAÇÃO. **Folha Popular**. Palmas, 05 de abril de 2003.

UFT: O SONHO AGORA É UMA REALIDADE. **Folha Popular**. Palmas, 22 de junho de 2002. p.7-8.

UFT: SAI CONCURSO. **Folha Popular**. Palmas, 08 de junho de 2002. p.7.

UnB É TUTORA DA MAIS NOVA UNIVERSIDADE BRASILEIRA. **UnB Agência**. UnB, 17 de julho de 2002.

UNITINS PODE NÃO TER VESTIBULAR EM 2001. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 30 de novembro de 2000. p.3.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Processo de implantação da UFT: principais atividades desenvolvidas em 2003. Disponível em:< [http://www.UNB.br/reitor/reitoria-informa/uft/cronograma\\_basico/index3.htm](http://www.UNB.br/reitor/reitoria-informa/uft/cronograma_basico/index3.htm) > Acesso em 14/08/2005.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Universidade Federal do Tocantins. Disponível em:< <http://www.UNB.br/acs/especiais/uft-0> > Acesso em 14/08/2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Conheça a UFT**: documentos institucionais. 2006. Disponível em:< <http://www.site.uft.edu.br> >. Acesso em 01/01/2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. CONSUNI – Conselho Universitário. **Ata do colégio eleitoral – Indicação das listas tríplices para escolha de Reitor e Vice-Reitor**, realizada no dia 20 de abril de 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. DCE – Diretório Central dos Estudantes. **Ata da reunião realizada no dia 11 de maio de 2003**. Palmas, 2003.

ZEZUCA PEREIRA. Federalização da Unitins. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 8 a 9 de março de 1996. Tendências & Idéias.

\_\_\_\_\_. O sistema de instituições federais de ensino superior. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 5 a 6 de abril de 1996. Tendências & Idéias.

\_\_\_\_\_. Uma Universidade federal para o Tocantins. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 8 a 10 de fevereiro de 1998. Tendências & Idéias.

\_\_\_\_\_. Ensino de terceiro grau no Tocantins. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 04 a 12 de março de 1998. Tendências & Idéias.

\_\_\_\_\_. Uma proposta de universidade. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 4 de junho de 2000. Opinião.

\_\_\_\_\_. A concretização da Universidade Federal. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 14 de abril de 2004. Tendências & Idéias.

\_\_\_\_\_. Consolidação da UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 19 de junho de 2004. Tendências & Idéias.

\_\_\_\_\_. Implantação da FAPTO. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 19 de agosto de 2004. Tendências & Idéias.

\_\_\_\_\_. Criação e funcionamento da Unitins e da UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 07 de julho de 2005. Opinião.

\_\_\_\_\_. Nova fase da UFT. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 23 de junho de 2005. Opinião.

\_\_\_\_\_. Expansão do ensino superior público no Estado. **Jornal do Tocantins**. Palmas, 10 de agosto de 2005. Opinião.

#### ***4. Entrevistas, Palestras e Outras Fontes***

NOVA UNITINS. Palmas, TV Anhanguera, 1996. vídeo cassete (30 min), VHS, son. Color.

ALZIRA, Maria. **Palestra: Construindo a História da UFT** – Comemorações de Dois anos da Instituição. Palmas, 02 de Junho de 2005.

\_\_\_\_\_. Entrevista concedida - ex-aluna da Unitins e UFT. Palmas, 15 de Agosto de 2005. (Aluna 1).

BOSCO, João. Entrevista concedida - ex-alunos da Unitins e UFT. Palmas, 15 de Agosto de 2005. (Aluno 2)

CARVALHO, Francisco Roberto de. Entrevista concedida - professor da UFT. Palmas, 23 de novembro de 2006. (Professor 1).

FILHO, Francisco Gonçalves. Entrevista concedida - professor da UFT. Palmas, 22 de novembro de 2006. (Professor 2).

FLORES, Kátia Maia. Entrevista concedida - professor da UFT - 06 de setembro de 2006. (Professor 3).

FREIRE, José Carlos da Silveira. Entrevista concedida - professor da UFT - 09 de novembro de 2006. (Professor 4).

MARQUEZ, Mara Rúbia. **Palestra: As crises da Universidade e as Possibilidades de Reconstrução** – da professora Mara Marques. Uberlândia, 01 de setembro de 2005.

MILHOMEM, Orion. Entrevista concedida - ex-aluno da Unitins e atual secretário municipal a juventude de esporte. Palmas, 10 de outubro de 2005. (Aluno 3)

MIRANDA, José Manoel. Entrevista concedida - professor da UFT - 04 de setembro de 2006. (Professor 5).

SANTANA, Jocyléia. Entrevista concedida - professor da UFT - 14 de novembro de 2006. (Professor 6).

VIEIRA, Eurípedes Vieira. Questionário *online* - 01 de junho de 2006. (Primeiro reitor pró-tempore).

ZEZUCA PEREIRA. Entrevista concedida - professor aposentado da UFG, assessor para assuntos estratégicos do Reitor da UFT e diretor executivo da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Tocantins- FAPTO. Palmas, 17 de Agosto de 2005. (Professor assessor).

---

**ANEXOS****ANEXOS**

*Anexo I - Nota Oficial do Governo do Tocantins***NOTA OFICIAL****GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS**

O Governo do estado do Tocantins, face aos mal entendidos que vêm sendo veiculados em torno das mudanças em curso na unitins vem, a público, esclarecer:

1. É equívoca a afirmação de que a UNITINS está sendo privatizada. toda fundação é, efetivamente e por natureza um ente público, mas o Código Civil define a fundação como instituição jurídica de direito privado, seja ela criada pelo poder público ou pela sociedade civil. portanto, seu patrimônio é um patrimônio público, que torna ao estado no caso da sua extinção. a constituição federal apenas se refere a “fundação criada e mantida pelo poder publico”, sendo que em nenhum momento afirma que elas devam ser consideradas instituições de direito publico, o que implicaria em mudar o Código Civil o que não ocorreu.

2. A autonomia universitária, tão reivindicada pela universidade, é incompatível com a autarquia. que tem de se submeter às normas de administração do Estado, que a conduz, assim, de fora para dentro. a própria Fundação, mesmo de direito privado. se for criada diretamente pelo Estado, tem sua autonomia restrita por vários dispositivos constitucionais. por isto, para que a universidade possa ser autônoma, como reivindicam os estudantes, os professores e a própria sociedade. mais do que criá-la o Estado do Tocantins optou por associar-se á outras instituições para a constituição de uma Fundação pública. mas não estatal, e para que ela não incorra naquelas restrições constitucionais, inibidoras da almejada autonomia

3. No ato de criação da fundação, os instituidores assumirão compromissos de manutenção da Fundação. Destinando-lhe patrimônio e outros recursos, de acordo com a sua natureza. Assim o estado do Tocantins está transferindo à nova instituição. O patrimônio da Universidade, que

continua sendo da mesma Universidade e, simultaneamente, garantindo recursos mais amplos para o atingimento de seus objetivos. Outras instituições, associadas para a constituição da Fundação, espera-se que entre elas o MEC, garantirão outras formas de apoio, como contratos de serviços, convênios, incentivos, subvenções e auxílios, ampliando dessa forma os recursos por ela mesma gerados.

4. A natureza autárquica da UNITINS constitui um obstáculo a esta soma de aportes. porque todo o recurso que lhe é transferido, inclusive de convênios que fia assine ou das próprias taxas pagas pelos alunos, são obrigatoriamente recolhidos ao Tesouro do Estado, e somente retornam à universidade após longos tramites burocráticos.

5. Obrigado ás normas da lei das licitações, dos controles prévios, do regime jurídico único de pessoal., do conseqüente ingresso por concurso público, a Autarquia ou a Fundação criada isoladamente pelo Estado, é necessariamente parte integrante desse sistema burocratizado. Ciente disso, o Governo Federal vem de optar por um processo de publicização de instituições privadas, denominadas ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, para que prestem o serviço público de educação básica ou superior, repassando-lhes os recursos necessários a sua manutenção. Sob a forma de contratos de gestão, permitindo que continuem a reger-se por normas de direito privado e por aquelas que venham a editar para os assuntos de sua economia interna. É nesta linha, de dar autonomia de gestão, flexibilidade e eficácia de ações, que o Governo do Estado do Tocantins em parceria com a sociedade civil, se dispõe a instituir, a partir da unitins, uma nova Organização Social - sob a forma de fundação, que sendo publica, mas não estatal, e regida pelas normas do direito privado e pelas que, através de seu estatuto constitutivo vier a definir. Este processo, ao invés de privatizar, na verdade, integra a sociedade numa nova forma de gestão, eficaz e desburocratizada, de um serviço público essencial.. Privatizar significa entregar a um dono. Publicizar significa integrar a sociedade na gestão.

6. E neste contexto moderno, a Universidade devera. de forma autônoma e participativa, estruturar sua organização interna através de um novo Estatuto Acadêmico. Assim. os Colegiados da Universidade, que deverão ser instalados o mais rapidamente, de forma descentralizada, viabilizarão a prática da verdadeira autonomia técnico-científica e de gestão administrativa e patrimonial, como determina a Constituição. Através deste modelo, é possível também resolver a questão dos contratos provisórios dos professores, dos estatutários

e dos remanescentes do estado de Goiás. Esses, em quadro especial postos á disposição da UNITINS, aqueles em contratos normais e definitivos pela CLT, com quadros de carreira apropriados, bem como novos quadros de funções gratificadas, superando a situação caótica ora existente. Vale lembrar que, seguramente, a maior parte dos atuais professores, que vem com dedicação e competência conduzindo a UNITINS, sequer teria condição de titulação básica, exigida para concursos públicos de tal espécie. A nova ordem resolvera essas situações funcionais. que vem se arrastando há anos, sem solução.

7. Enfim. é preciso alertar para o grave problema representado pela carência quase absoluta de equipamentos adequados, bibliotecas e demais instalações dos diversos *Campi* da UNITINS. Só a conjugação de esforços, que a fundação permite, viabilizara a superação desses problemas, de forma desburocratizada., definitiva e eficiente

Se essas medidas não forem adotadas, se tornará cada vez mais difícil o reconhecimento dos cursos existentes. o reconhecimento da própria universidade, bem como a instalação de novos cursos indispensáveis ao desenvolvimento do estado.

O Governo do Estado espera a reflexão, a compreensão e a cooperação de todos, especialmente dos alunos e professores. Os mais diretamente beneficiados pelas medidas, dos órgãos jurídicos a quem cabe o zelo pela exata prática da lei, das forças políticas e da sociedade em geral, para que o Estado do Tocantins possa ter uma universidade capaz de responder aos desafios de seu próprio desenvolvimento.

Determinado em viabilizar esses propósitos, o Governo do Estado do Tocantins está atento e sensível ás manifestações da sociedade tocantinense, para que esta obra, seja efetivamente fruto desta participação social.

Fonte: **JORNAL DO TOCANTINS, Palmas, 21 de novembro de 1996.** Governador - **JOSÉ WILSON SIQUEIRA CAMPOS.**

**Anexo II - Termo de Compromisso Público****COMPROMISSO PÚBLICO**

Os estudantes da Universidade do Tocantins, representando os mais altos interesses de toda comunidade tocaninense, em reunião com o Secretário de Governo, Senador Eduardo Siqueira Campos, representante oficial do Governo do Estado do Tocantins, firmam o presente Compromisso Público, de concretização da Universidade Pública e Gratuita, da seguinte forma:

I – Em nenhuma hipótese, a qualquer tempo, será privatizada, ou celebrado Contrato de Gestão Privada da Unitins – Universidade do Tocantins, garantindo suas receitas e despesas contabilizadas no orçamento do Estado, sob controle externo do Tribunal de Contas do Estado;

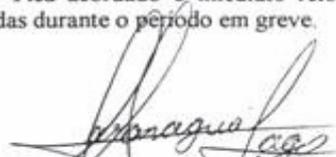
II – O Governo do Estado e a sociedade tocaninense, no prazo de 90 (noventa) dias, a contar da presente data, deflagrará movimento pela Federalização da Unitins, respeitando o seu modelo descentralizado;

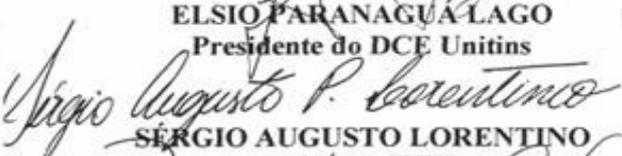
III – O Governo do Estado buscará dentro de 90 (noventa) dias, a implantação da Universidade Federal do Tocantins, com a encampação de todos os cursos e campi da Unitins, bem como a celebração de um convênio através do qual o Governo Federal assumirá financeiramente a Unitins, até que se consolide o processo de sua federalização, nos termos e prazos deste item. Ao final deste prazo, em não obtendo êxito, o Governo do Tocantins assumirá financeiramente a Unitins, de acordo com o modelo de gestão pública aprovada pela Comissão de que fazem parte estudantes, professores e membros do Governo.

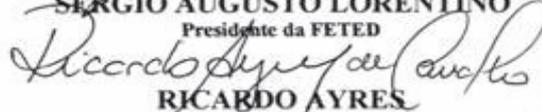
IV – Por ato normativo do Governo será nomeado 3 (três) interlocutores, em até 10 (dez) dias, que comporão comissão de outros 9 (nove) membros, estudantes e professores indicados por assembléia geral, que ao final de 90 (noventa) dias, a contar desta data, encerrará seus trabalhos.

V – A referida comissão proporá o modelo da Unitins, pública e gratuita, definindo sua personalidade jurídica, sendo esta acatada pelo governo do Estado, que se compromete a normatizá-la, no prazo de 15 dias;

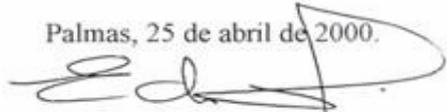
VII – Fica acordado o imediato retorno as aulas e garantida a reposição das mesmas, perdidas durante o período em greve.

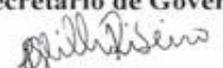
  
**ELCIO PARANAGUÁ LAGO**  
 Presidente do DCE Unitins

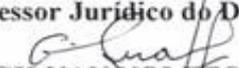
  
**SÉRGIO AUGUSTO LORENTINO**  
 Presidente da FETED

  
**RICARDO AYRES**  
 Secretário da FETED

Palmas, 25 de abril de 2000.

  
**Senador EDUARDO SIQUEIRA CAMPOS**  
 Secretário de Governo

  
**ORION MILHOMEM**  
 Assessor Jurídico do DCE

  
**GILVAN NOLETO**  
 Assessoria de Comunicação do DCE

Expor: Nataniel Araújo / Campos de  
 02/06/05  
 UF  
 Tocantins, PI

*Anexo III - Projeto de Lei nº 3.126/2000 – Criação da UFT*

28204 Terça-feira 30

DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Maio de 2000

mais de dez lugares e os de carga com peso bruto total superior a quatro mil, quinhentos e trinta e seis quilogramas, equipamento registrador instantâneo inalterável de velocidade e tempo;

III – encosto de cabeça, para todos os tipos de veículos automotores, segundo normas estabelecidas pelo Contran;

IV – (VETADO)

V – dispositivo destinado ao controle de emissão de gases poluentes e de ruído, segundo normas estabelecidas pelo Contran.

VI – para as bicicletas, a campainha, sinalização noturna dianteira, traseira, lateral e nos pedais, e espelho retrovisor do lado esquerdo.

§ 1º O Contran disciplinará o uso dos equipamentos obrigatórios dos veículos e determinará suas especificações técnicas.

§ 2º Nenhum veículo poderá transitar com equipamento ou acessório proibido, sendo o infrator sujeito às penalidades e medidas administrativas previstas neste Código.

§ 3º Os fabricantes, os importadores, os montadores, os encarregadores de veículos e os revendedores devem comercializar os seus veículos com os equipamentos obrigatórios defilmidos neste artigo, e com os demais estabelecidos pelo Contran.

§ 4º O Contran estabelecerá o prazo para o atendimento do disposto neste artigo.

.....  
**PROJETO DE LEI Nº 3.126, DE 2000**  
 (Do Poder Executivo)

MENSAGEM Nº 745/00

**Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins.**

(Às Comissões de Educação, Cultura e Desporto; de Finanças e Tributação (art. 54))

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º Fica o Poder Executivo autorizado a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na cidade de Palmas, Estado do Tocantins.

Art. 2º A Fundação Universidade Federal do Tocantins adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição do seu ato constitutivo no registro civil das pessoas jurídicas, do qual será parte integrante seu estatuto, aprovado pela autoridade competente.

Art. 3º O patrimônio da Fundação será constituído pelos bens e direitos que essa entidade vier a adquirir, incluindo os bens que lhe venham a ser doados pela União, pelo Estado, pelos municípios e por outras entidades públicas e particulares.

Art. 4º Os recursos financeiros da Fundação serão provenientes de:

I – dotação consignada anualmente no orçamento da União;

II – auxílios e subvenções que lhe venham a ser concedidos por quaisquer entidades públicas ou particulares;

III – remuneração por serviços prestados a entidades públicas ou particulares, mediante convênios ou contratos específicos;

IV – operações de créditos e juros bancários;

V – receitas eventuais.

Parágrafo único. A implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins ficará sujeita à existência de dotação específica no orçamento da União e ao disposto na Lei nº 9.962, de 22 de fevereiro de 2000.

Art. 5º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília,

**LEGISLAÇÃO CITADA ANEXADA PELA  
 COORDENAÇÃO DE ESTUDOS LEGISLATIVOS –  
 CeDI**

**CONSTITUIÇÃO**

**DA  
 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL  
 1988**

.....  
**TÍTULO IV  
 Da Organização dos Poderes**

**CAPÍTULO I  
 Do Poder Legislativo**

.....  
**SEÇÃO VIII  
 Do Processo Legislativo**

.....  
**SUBSEÇÃO III  
 Das Leis**

.....  
 Art. 64. A discussão e votação dos projetos de lei de iniciativa do Presidente da República, do Supre-

## Anexo IV - Projeto de Lei Substitutivo ao PL nº 3.126/2000

44724 Quarta-feira 23

DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Agosto de 2000

**O SR. PRESIDENTE** (Michel Temer) – A lista de presença registra o comparecimento de 266 Srs. Deputados.

**O SR. CARLOS DUNGA** – Sr. Presidente, peço a palavra pela ordem.

**O SR. PRESIDENTE** (Michel Temer) – Tem V. Exa. a palavra.

**O SR. CARLOS DUNGA** (Bloco/PMDB – PB. Pela ordem. Sem revisão do orador.) – Sr. Presidente, Sras. e Srs. Deputados, associo-me ao Deputado Wilson Braga em sua manifestação, quando registra, com veemência e entusiasmo, o aniversário da cidade de Cajazeiras, no Estado da Paraíba, uma cidade histórica, de cultura.

Menciono ainda, Sras. e Srs. Deputados, a realização de um grande evento que está acontecendo nas cidades de Campina Grande e Alcantil, o Festival de Inverno, que está favorecendo a economia.

Era o que tinha a dizer, Sr. Presidente.

**O SR. PRESIDENTE** (Michel Temer) – Vai-se passar à apreciação da matéria que está sobre a mesa e da constante da Ordem do Dia.

**O SR. PRESIDENTE** (Michel Temer) – Item 1 da pauta:

### PROJETO DE LEI Nº 3.126-A, DE 2000 (Do Poder Executivo)

**Discussão, em turno único, do Projeto de Lei nº 3.126, de 2000, que autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins; tendo parecer da Comissão de Constituição e Justiça e de Redação, pela constitucionalidade, juridicidade e técnica legislativa. (Relatora: Sra. Nilmar Ruiz). Pendente de pareceres das Comissões: de Educação, Cultura e Desporto; e de Finanças e Tributação.**

Prazo: 13-8-00.

**O SR. PRESIDENTE** (Michel Temer) – Concedo a palavra, para oferecer parecer ao projeto, em substituição à Comissão de Educação, Cultura e Desporto, ao Sr. Deputado Paulo Mourão.

**O SR. PAULO MOURÃO** (Bloco/PSDB – TO. Para emitir parecer. Sem revisão do orador.) – Sr. Presidente, Sr<sup>as</sup> e Srs. Deputados, o Projeto de Lei nº 3.126, de 2000, de autoria do Poder Executivo, institui a Fundação Universidade Federal do Tocantins. O projeto tramita em regime de urgência.

Este projeto de lei vem resolver um problema que surgiu já na data da criação do Estado do Tocan-

tins: fazer justiça e responder a um dos mais fortes anseios de sua população.

O Tocantins é o único Estado da Federação que não possui uma universidade federal. Este é um problema surgido quando da criação do Estado. A União não concedeu à nova unidade federativa a universidade federal que todas as demais possuem. Alguns estados, como Minas Gerais, chegam a possuir doze instituições de ensino superior, das quais seis universidades, enquanto Tocantins não dispõe de nenhuma.

Este problema configura uma evidente injustiça com o Estado do Tocantins que o Exm<sup>o</sup> Sr. Presidente da República e o Exm<sup>o</sup> Sr. Ministro da Educação agora vêm resolver.

É natural, portanto, que a existência de uma universidade federal no Estado represente um dos mais fortes anseios de sua população. É verdade que, tentando responder aos interesses do seu povo, o Governo do Estado do Tocantins criou uma universidade por ele mantida, a Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS.

De muitas formas inovadora, a Unitins irradia-se por sete diferentes campi espalhados pelo território do Estado, com sua mais importante presença na capital, Palmas.

Há entendimentos entre o Governo do Estado do Tocantins e o Ministério da Educação no sentido da doação do patrimônio da Unitins para a nova instituição, bem como no da efetiva absorção do seu corpo discente. Desta forma, a Unitins, contando com importante patrimônio imobiliário, já apresentando uma expressiva tradição de ensino e pesquisa, pode representar o embrião do qual se originará a Universidade Federal do Tocantins.

O projeto de lei é autorizativo, isto é, apenas autoriza o Poder Executivo a criar a instituição. Esta forma contraria a boa técnica legislativa. Por todos esses motivos, nosso parecer é favorável ao projeto de lei em epígrafe, mas na forma do substitutivo, em anexo:

Substitutivo ao Projeto de Lei nº 3.126, de 2000.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º Fica instituída a Fundação Universidade Federal do Tocantins, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na cidade de Palmas, Estado do Tocantins.

Art. 2º A Fundação Universidade Federal do Tocantins adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição de seu ato constitutivo no registro civil das pessoas jurídicas, do qual

será parte integrante seu estatuto aprovado pela autoridade competente.

Art. 3º O patrimônio da Fundação será constituído pelos bens e direitos que essa entidade venha a adquirir, incluindo os bens que lhe venham a ser doados pela União, pelo Estado, pelos Municípios e por outras entidades públicas e particulares.

Parágrafo único. A Fundação Universidade Federal do Tocantins só receberá em doação bens livres e desembaraçados de quaisquer ônus, inclusive dos decorrentes de demandas judiciais.

Art. 4º Os recursos financeiros da fundação serão provenientes de:

I – dotação consignada anualmente no orçamento da União;

II – auxílios e subvenções que lhe venham a ser concedidos por quaisquer entidades públicas ou particulares;

III – remuneração por serviços prestados a entidades públicas ou particulares;

IV – operações de crédito e juros bancários;

V – receitas eventuais.

Parágrafo único. A implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins fica sujeita à existência de dotação específica no Orçamento da União e ao disposto na Lei nº 9.962, de 22 de fevereiro de 2000.

Esse é o nosso relatório substitutivo, Sr. Presidente.

Antes de concluir, Sr. Presidente, Sr<sup>as</sup> e Srs. Deputados, agradeço ao Presidente desta Casa, Deputado Michel Temer, que teve a capacidade de entender a dimensão desse problema para nós tocaninenses. Chegamos ao limite do prazo, por se tratar de projeto em regime de urgência, justamente porque demandava discussões internas no MEC para podermos ter este entendimento de a Unifins ser encampada pela universidade federal.

Além disso, em nome do povo tocaninense, deixo nossos agradecimentos ao Presidente Fernando Henrique Cardoso e ao Ministro Paulo Renato Souza, que não mediram esforços no sentido de dar fim a esse problema, buscando cada vez mais, em seu Governo, combater as injustiças sociais e os desequilíbrios regionais.

Agradeço ao Governador Siqueira Campos a luta em prol do Tocantins e mais esse sonho realizado, à Senadora Thelma Siqueira Campos, Autora da

emenda aprovada, à LDO, que dá sustentação à criação dessa universidade, bem como ao Senador Carlos Patrocínio, que aprovou a emenda ao PPA.

Agradeço ao relator do PPA, Deputado Renato Vianna; ao Senador Eduardo Siqueira Campos, que foi o grande articulador desse projeto; à Deputada Nilmar Ruiz, Relatora na Comissão de Constituição e Justiça e de Redação; ao Deputado Gastão Vieira, Relator na Comissão de Finanças e Tributação; ao Deputado Pedro Wilson, Presidente da Comissão de Educação, Cultura e Desporto; à Deputada Marisa Serrano, a quem cumprimento, e, em nome de S. Ex<sup>ª</sup>, a todos os integrantes da Comissão de Educação.

Agradeço ainda a todos os parlamentares da bancada federal e estadual do Tocantins; ao Secretário de Estado Prof. Lívio Reis de Carvalho; ao Magnífico Reitor Prof. Edson Nazareth Alves, que aqui se encontra presente; às pessoas que fizeram a discussão interna junto ao MEC; ao corpo de profissionais de educação do Estado do Tocantins; à juventude tocaninense, que trouxe com sabedoria, com galhardia, esta discussão em momento oportuno, histórico; ao Secretário-Geral da Mesa, Dr. Mozart Vianna de Piva, e aos Assessores Legislativos Prof. George Cerqueira Zarur e Dr. Ednilton Andrade. Nossos agradecimentos especiais ao Dr. Luclano Patrício, Secretário-Executivo do MEC; à Dr<sup>ª</sup> Emília Maria Silveira Ribeiro, ao Deputado Aloizio Mercadante, ao meu grande líder, Deputado Aécio Neves, que me confiou esta importante e honrosa missão de relatar o projeto que cria a Universidade Federal do Tocantins. Agradeço, por fim, a todos os parlamentares e líderes de partidos que apóiam este projeto.

Na verdade, esta Casa busca não mais do que dar fim a uma injustiça, porque esta tem sido a luta do Congresso Nacional e do Governo Fernando Henrique Cardoso: combater as injustiças e os desequilíbrios regionais.

Era o que tinha a dizer.

**O SR. PROFESSOR LUIZINHO** – Sr. Presidente, peço a palavra pela ordem.

**O SR. PRESIDENTE** (Michel Temer) – Tem V. Ex<sup>ª</sup> a palavra.

**O SR. PROFESSOR LUIZINHO** (PT – SP. Pela ordem. Sem revisão do orador.) – Sr. Presidente, entendemos que há um problema no substitutivo, que poderá ser resolvido, com a compreensão do Relator.

No substitutivo incluiu-se a expressão “fica instituída”, em vez de “fica autorizada”, constante do projeto original. Por se tratar da criação de uma fundação, que deve ser instituída através de registro, tal expressão pode antecipar ação jurídica posterior. Por

*Anexo V – Lei nº 10.032/2000*



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

[LEI Nº 10.032, DE 23 DE OUTUBRO DE 2000.](#)

**Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação  
Universidade Federal do Tocantins.**

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituída a Fundação Universidade Federal do Tocantins, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na cidade de Palmas, Estado do Tocantins.

Art. 2º A Fundação Universidade Federal do Tocantins adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição do seu ato constitutivo no registro civil das pessoas jurídicas, do qual será parte integrante seu estatuto aprovado pela autoridade competente.

Art. 3º O patrimônio da Fundação será constituído pelos bens e direitos que essa entidade venha a adquirir, incluindo os bens que lhe venham a ser doados pela União, pelo Estado, pelos Municípios e por outras entidades públicas e particulares.

Parágrafo único. A Fundação Universidade Federal do Tocantins só receberá em doação bens livres e desembaraçados de quaisquer ônus, inclusive dos decorrentes de demandas judiciais.

Art. 4º Os recursos financeiros da Fundação serão provenientes de:

I – dotação consignada anualmente no orçamento da União;

II – auxílios e subvenções que lhe venham a ser concedidos por quaisquer entidades públicas ou particulares;

III – remuneração por serviços prestados a entidades públicas ou particulares;

IV – operações de crédito e juros bancários;

V – receitas eventuais.

Parágrafo único. A implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins fica sujeita à existência de dotação específica no orçamento da União e ao disposto na [Lei no 9.962, de 22 de fevereiro de 2000](#).

Art. 5º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de outubro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

*Paulo Renato Souza*

*Martus Tavares*

**Este texto não substitui o publicado no D.O.U. De 24.10.2000**

*Anexo VI – Portaria de nº 717/01 - MEC*

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

**Portaria nº 717 de 18 de abril de 2001**

O Ministro de Estado da Educação, **no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto na Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, resolve**

**Art. 1º Designar EURIPEDES VIEIRA, JOSÉ LUIZ DA SILVA VALENTE, ROBERTO FERNANDO DE SOUZA FREITAS E FLÁVIA CRISTIANE FARINA para, sob a presidência do primeiro, constituírem Comissão Especial com a incumbência de adotar as providências necessárias para a implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins, em especial aquelas que envolvam os poderes legislativo e executivo do Estado do Tocantins.**

**Art. 2º No prazo de 60 (sessenta) dias contados da data da publicação desta Portaria, a Comissão deverá apresentar relatório circunstanciado indicando as providências adotadas e as necessárias para consolidar a implantação da universidade.**

**Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.**

**PAULO RENATO DE SOUZA**

*Anexo VII – Decreto Presidencial nº 4.279/2002*



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

DECRETO nº 4.279, DE 21 DE JUNHO DE 2002

Dispõe sobre a organização administrativa da Fundação Universidade Federal do Tocantins, e determina outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto no [art. 56 da Lei no 9.649, de 27 de maio de 1998](#), e na Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000,

**DECRETA:**

Art. 1º A Fundação Universidade Federal do Tocantins, instituída pela [Lei no 10.032, de 23 de outubro de 2000](#), com sede na cidade de Palmas, Estado do Tocantins terá sua organização administrativa disciplinada nos termos deste Decreto.

§ 1º A Fundação Universidade Federal do Tocantins terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária.

§ 2º Além de sua sede referida no **caput**, a Fundação Universidade Federal do Tocantins poderá criar, bem como absorver os cursos já existentes nos Municípios de Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis, Miracema do Tocantins, Paraíso do Tocantins e Arraias, todos no Estado do Tocantins.

Art. 2º O patrimônio da Fundação será constituído pelos bens e direitos que essa entidade venha a adquirir, incluindo os bens que lhe venham a ser doados pela União, pelo Estado do Tocantins, pelos Ministérios e por outras entidades públicas e particulares.

Parágrafo único. A Fundação Universidade Federal do Tocantins só receberá em doação bens livres e desembaraçados de quaisquer ônus, inclusive dos decorrentes de demandas judiciais.

Art. 3º Os recursos financeiros da Fundação Universidade Federal do Tocantins serão provenientes de:

- I - dotação consignada anualmente no orçamento da União;
- II - auxílios e subvenções que lhe venham a ser concedidos por quaisquer entidades públicas ou particulares;
- III - remuneração por serviços prestados a entidades públicas ou particulares;
- IV - operação de crédito e juros bancários;
- V - receitas eventuais.

Art. 4º O quadro de pessoal da Fundação Universidade Federal do Tocantins será composto, inicialmente, pelo provimento dos seguintes cargos efetivos:

- I - quatrocentos cargos de Professor de 3º Grau;
- II - duzentos e quarenta e cinco cargos de técnico administrativo, sendo oitenta e nove de nível superior e cento e cinquenta e seis de nível intermediário;

§ 1º Os servidores da Fundação Universidade Federal do Tocantins estarão sob a égide do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, instituído pela [Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987](#), além do regime jurídico pertinente.

§ 2º Os cargos referidos no **caput** serão redistribuídos do quadro de lotação do Ministério da Educação para a Fundação Universidade Federal do Tocantins, observado o disposto no [art. 37 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#).

§ 3º Poderão ser redistribuídos outros cargos porventura necessários à complementação do quadro de pessoal da Fundação Universidade Federal do Tocantins.

Art. 5º A Fundação Universidade Federal do Tocantins será dirigida por um Reitor e pelo Conselho Universitário, cuja composição e competências serão fixadas no estatuto a ser

aprovado na forma do [§ 2o do art. 9o da Lei no 4.024, de 1961](#), com a redação da [Medida Provisória no 2.216-37, de 31 de agosto de 2001](#).

Art. 6º A estrutura regimental da Fundação Universidade Federal do Tocantins será organizada na forma preconizada em seu estatuto, a ser aprovado nos termos do [art. 9o da Lei no 4.024, de 20 de dezembro de 1961](#), com a redação da Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001, e contará com os seguintes Cargos de Direção - CD e Funções Gratificadas - FG: 1 CD-1, 1 CD-2, 10 CD-3, 14 CD-4, 33 FG-1, 17 FG-2, 10 FG-3, 14 FG-4 e 21 FG-5.

§ 1o O Reitor e o Vice-Reitor da Fundação Universidade Federal do Tocantins serão nomeados na forma da [Lei no 9.192, de 21 de dezembro de 1995](#), ou em caráter pro tempore, e ocuparão, respectivamente, os cargos de CD-1 e CD-2 referidos no caput.

§ 2o Os cargos de Direção e Funções Gratificadas referidos no caput serão remanejados do Ministério da Educação para a Fundação Universidade Federal do Tocantins, na forma do disposto no parágrafo único do art. 26 da Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001.

Art. 7º A representação judicial da União, quanto aos assuntos confiados à Fundação Universidade Federal do Tocantins, será feita diretamente pelos órgãos próprios da Advocacia-Geral da União, cabendo ao órgão jurídico da Fundação a responsabilidade pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos.

Art. 8º Fica atribuída à Fundação Universidade de Brasília a responsabilidade pela execução das atividades de administração de pessoal, material, patrimônio, serviços gerais, orçamento e finanças e controle interno da Fundação Universidade Federal do Tocantins, no limite da dotação orçamentária destinada à sua implantação e demais recursos obtidos na forma do art. 3º.

§ 1o As atividades atribuídas à Fundação Universidade de Brasília serão encerradas até o dia 31 de julho de 2003, podendo ser antecipada na hipótese da designação do Reitor e Vice Reitor pró-tempore.

§ 2o No exercício das responsabilidades atribuídas nos termos do caput, compete à Fundação Universidade de Brasília:

I - providenciar, junto aos órgãos competentes, a inscrição da Fundação Universidade Federal do Tocantins no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ, no Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI, no Sistema Integrado de Administração de

Pessoal - SIAPE, no Sistema Integrado de Dados Orçamentários - SIDOR, no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, e nos demais sistemas de utilização obrigatória pela Administração Federal;

II - ativar e gerir a Unidade Gestora da Fundação Universidade Federal do Tocantins;

III - praticar os atos atinentes à execução orçamentária e financeira da Fundação Universidade Federal do Tocantins, no limite da dotação orçamentária destinada à sua implantação e demais recursos obtidos na forma do art. 3º;

IV - criar grupo de trabalho, cujos componentes serão nomeados nos Cargos de Direção e Funções Gratificadas remanejados para a Fundação Universidade Federal do Tocantins, o qual deverá indicar as necessidades materiais para o funcionamento inicial da Instituição;

V - providenciar e realizar, com os recursos destinados à Fundação Universidade Federal do Tocantins, os concursos públicos que venham a ser autorizados para o provimento dos cargos previstos no art. 4º, e praticar os atos necessários à investidura dos candidatos aprovados;

VI - promover licitação, dispensa ou inexigibilidade;

VII - celebrar e gerir os contratos e convênios necessários ao cumprimento do disposto neste artigo; e

VIII - apresentar proposta de estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins e submetê-lo à aprovação do Ministério da Educação, na forma da lei.

§ 3º O estatuto referido no inciso VIII do § 2º vigorará até a sua revisão, nos termos da lei, por iniciativa do Conselho Universitário da Fundação Universidade Federal do Tocantins, regularmente instalado.

§ 4º O Presidente da Fundação Universidade de Brasília poderá delegar ao grupo de trabalho, mencionado no inciso IV do § 2º, competência para praticar os atos atinentes à aquisição de bens e serviços indicados como necessários ao funcionamento inicial da Fundação Universidade Federal do Tocantins.

§ 5º O órgão jurídico da Fundação Universidade de Brasília prestará consultoria e assessoramento jurídicos à Fundação Universidade Federal do Tocantins pelo período previsto no § 1º deste artigo.

Art. 9º No exercício de 2002, para a execução das atividades previstas no art. 8º, serão utilizados os recursos consignados à Fundação Universidade Federal do Tocantins na [Lei no 10.407, de 10 de janeiro de 2002.](#)

Parágrafo único. Os atos referidos no § 2º do art. 4º e no § 2º do art. 6º serão praticados imediatamente após a conclusão das providências relacionadas no inciso I do § 2º do art. 8º.

Art. 10. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 21 de junho de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

*Maria Helena Guimarães de Castro*

*Guilherme Gomes Dias*

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 24.6.2002

***Anexo VIII - Acordo de Cooperação nº1*****Acordo de Cooperação n. 01, de 17 de julho de 2002.**

Acordo de Cooperação que entre si celebram a União, a Fundação Universidade Federal do Tocantins, o Estado do Tocantins e a Fundação Universidade do Tocantins.

A UNIÃO, pessoa jurídica de direito público interno, por intermédio do Ministério da Educação, inscrito no CNPJ sob o n. ..., com sede na Esplanada dos Ministérios, bloco L, 8o andar, em Brasília, DF, neste ato representada pelo Ministro Paulo Renato Souza, doravante denominado simplesmente MEC, a Fundação Universidade Federal do Tocantins, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ sob o n.05.149.726/0001-04, doravante denominada simplesmente UFT, neste ato representada pela Fundação Universidade de Brasília, doravante denominada simplesmente FUB, conforme atribuição que lhe confere o Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002, com sede no Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília, DF, neste ato representada pelo Reitor Lauro Morhy, o Estado do Tocantins, pessoa jurídica de direito público interno, inscrito no CNPJ sob o n. 01.786.029/001-03, com sede no Palácio Araguaia, situado na Praça dos Girassóis, Marco Central, em Palmas, sua Capital, neste ato representada pelo Governador José Wilson Siqueira Campos, doravante denominado apenas ESTADO, e a Fundação Universidade do Tocantins, inscrita no CNPJ sob o n. 01.637.536/0001-85, situada na ARSE 13, conjunto L, lote 03, Alameda 11, CEP n. 77054-970, em Palmas, TO, neste ato representada pelo Reitor Edison Nazareth Alves, a seguir designada apenas UNITINS.

CONSIDERANDO a instituição da Fundação Universidade Federal do Tocantins, nos termos da Lei Federal n. 10.032, de 23 de outubro de 2000;

CONSIDERANDO a autorização para a transferência, por doação ou cessão, dos bens patrimoniais da UNITINS para a Fundação Universidade Federal do Tocantins, prevista no parágrafo único do art. 18 da Lei Estadual n. 1.160, de 19 de junho de 2000;

CONSIDERANDO a consignação de dotação orçamentária específica, no vigente Orçamento Geral da União (Lei n. 10.047, de 10 de janeiro de 2002), destinada à "Implantação da

Fundação Universidade Federal do Tocantins", no valor de R\$4.000.000,00, na categoria de gastos de custeio, e R\$6.000.000,00, na categoria de gastos de capital;

CONSIDERANDO o Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002, que "dispõe sobre a organização administrativa da Fundação Universidade Federal do Tocantins, e determina outras providências", entre as quais a atribuição à FUB da responsabilidade pela execução das atividades de administração de pessoal, material, patrimonial, de serviços gerais, orçamento e finanças e de controle interno da Fundação Universidade Federal do Tocantins;

CONSIDERANDO a Portaria MP n. 234, de 7 de Junho de 2002, que autorizou a realização de concursos públicos para o provimento de 100 cargos de Professor Adjunto e de 200 cargos de Professor Assistente no âmbito da Fundação Universidade Federal do Tocantins;

CONSIDERANDO o tempo necessário à convocação, realização e homologação dos referidos concursos públicos:

CONVIERAM em celebrar o presente Acordo de Cooperação, ao abrigo da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, e da Lei Estadual n. 1.160, de 19 de junho de 2000, do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002, sob o regime das seguintes cláusulas:

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA - Do Objeto**

Constitui objeto do presente instrumento viabilizar a implantação definitiva da Fundação Universidade Federal do Tocantins/UFT.

#### **CLÁUSULA SEGUNDA - Dos Procedimentos Estratégicos**

Acordam os partícipes em estabelecer os seguintes passos para a implantação da UFT:

II.1 repasse dos recursos financeiros destinados à implantação da UFT, previstos na Lei n. 10.407/2002, para a FUB, após a assinatura do presente Acordo, observando-se as condições estabelecidas na Cláusula Sétima deste instrumento;

II.2 inscrição, registro e cadastramento da UFT no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas e nos sistemas integrados de utilização obrigatória no âmbito da administração federal;

II.3 publicação da Portaria MEC para o remanejamento dos Cargos de Direção e Funções

Gratificadas destinadas à UFT;

II.4 publicação da Portaria MEC de redistribuição dos cargos previstos no art. 4º do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002;

II.5 nomeação, pela FUB, aqui representando a UFT, dos CDs e FGs remanejados para a UFT, com vistas a constituir grupo de trabalho para a condução do processo de implantação da UFT, conforme previsto no inciso IV do art. 2º do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002;

II.6 abertura e realização dos concursos públicos para o início do preenchimento dos cargos de docente do quadro de pessoal da UFT previstos na Portaria MP n. 234, de 7 de junho de 2002;

II.7 nomeação dos docentes e demais aprovados nos concursos referidos no item anterior;

II.8 formulação de inventário dos bens móveis e imóveis que serão doados para o patrimônio da UFT;

II.9 doação à UFT do patrimônio imobiliário pertencente ou adjudicado à UNITINS, nos municípios de Palmas, Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis, Miracema do Tocantins, Paraíso do Tocantins e Arraias, conforme Anexo I do presente instrumento;

II.10 transferência para a UFT, sem qualquer solução de continuidade, dos cursos mantidos pela UNITINS nos imóveis e instalações doados à UFT, bem assim dos alunos regularmente matriculados;

II.11 criação e/ou transferência, pela UNITINS, dos cursos a serem mantidos pela UFT nos municípios de Palmas, Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis, Miracema do Tocantins, Paraíso do Tocantins e Arraias;

II.12 doação à UFT dos bens móveis pertencentes ou adjudicados à UNITINS, nos municípios de Palmas, Gurupi, Porto Nacional, Araguaína, Tocantinópolis e Arraias, conforme Anexo II do presente instrumento;

II.13 nomeação do Reitor e Vice-Reitor pro tempore;

II.14 composição dos órgãos colegiados permanentes da UFT;

II.15 publicação do estatuto da UFT;

II.16 nomeação dos demais dirigentes acadêmicos e administrativos da UFT;

II.17 publicação do plano de desenvolvimento da UFT.

### **CLÁUSULA TERCEIRA - Das Responsabilidades do MEC**

Na persecução do objetivo deste instrumento, caberá ao MEC implementar, nesta ordem, as seguintes providências:

III.1 providenciar, após assinatura do presente Acordo, a publicação da Portaria de remanejamento dos Cargos de Direção e Funções Gratificadas destinados à UFT, conforme Portaria n. 1.957, de 30 de agosto de 2001, para viabilizar a constituição do grupo de trabalho previsto no inciso IV do § 2o do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002;

III.2 providenciar, após assinatura do presente Acordo, a publicação da Portaria de redistribuição dos cargos de técnico-administrativo, após autorização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, previstos no inciso II do art. 4o do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002;

III.3 incluir nas propostas orçamentárias do MEC os recursos necessários à cobertura das despesas com pessoal e encargos, custeio e investimento destinados à implantação e à manutenção da UFT;

III.4 propor, oportunamente, ao Excelentíssimo Senhor Presidente da República, a nomeação do Reitor e Vice-Reitor pro tempore da UFT;

III.5 providenciar a aprovação da proposta de estatuto da UFT pelos órgãos competentes e a respectiva publicação nos termos da legislação aplicável.

### **CLÁUSULA QUARTA - Das Responsabilidades da FUB na implantação da UFT**

Na persecução do objetivo deste instrumento, caberá à FUB, aqui representando a UFT, no prazo previsto no § 1o do art. 8o do Decreto n. 4.279, de 21 de junho de 2002, implementar as providências a seguir elencadas:

IV.1 gerenciar os recursos orçamentários e financeiros destinados à implantação da UFT, previstos na Lei n. 10.407, por meio dos Sistemas Operacionais da FUB até o efetivo cadastro da UFT nos respectivos sistemas operacionais de utilização obrigatória pela Administração Federal;

IV.2 providenciar, junto aos órgãos competentes, a inscrição da UFT no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas/CNPJ, Sistema Integrado de Administração Financeira/SIAFI, no Sistema Integrado de Administração de Pessoal/SIAPE, Sistema Integrado de Dados Orçamentários/SIDOR, Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais/SIASG, e nos

demais sistemas de utilização obrigatória pela Administração Federal;

IV.3 nomear grupo de trabalho nos Cargos de Direção e Funções Gratificadas a serem remanejados para a UFT, conforme previsto no inciso IV do § 2º do art. 8º do Decreto n. 4.279/2002;

IV.4 gerir a Unidade Gestora da UFT;

IV.5 praticar os atos inerentes à execução orçamentária e financeira da UFT;

IV.6 providenciar, na forma da lei, a contratação de obras e serviços necessários à manutenção da UFT, bem como a compra de equipamentos, de acordo com a disponibilidade orçamentária daquela Instituição;

IV.7 com os recursos da UFT, realizar, por meio do Centro de Seleção e de Promoção de Eventos/ESPE, órgão da FUB, os concursos públicos que venham a ser autorizados para o provimento do quadro de pessoal efetivo da UFT;

IV.8 praticar os atos necessários à investidura dos servidores aprovados;

IV.9 celebrar e gerir os contratos e convênios da UFT, celebrados no âmbito do Decreto n. 4.279, pelo prazo previsto no § 1º do art. 8º daquele Decreto;

IV.10 apresentar ao MEC a proposta de Estatuto da UFT.

#### **CLÁUSULA QUINTA - Das Responsabilidades da UNITINS**

Na perseguição do objeto deste instrumento, caberá à UNITINS implementar, nesta ordem, as seguintes providências:

Considerando a dotação orçamentária prevista na Lei n. 10.171, de 5 de janeiro de 2001, destinada à "Implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins", no valor de R\$9.580.000,00, transferido para a UNITINS, por meio do Convênio de Cooperação Financeira celebrado entre a União, representada pelo MEC, e a UNITINS, com a interveniência do Estado de Tocantins, ficam mantidas as obrigações da UNITINS insertas no Acordo de Cooperação n. 001/2001, firmado entre as partes, no limite daquela dotação orçamentária.

V.1 manter o patrimônio imobiliário da UNITINS em perfeitas condições de conservação e funcionamento até a conclusão dos procedimentos de doação dos mesmos à UFT, livres e desembaraçados de quaisquer gravame, conforme autorização constante do parágrafo único do art. 18 da Lei Estadual n. 1.160, de 19 de junho de 2000;

V.2 efetuar a doação, à UFT, livre e desembaraçada de qualquer gravame, dos bens móveis e

do acervo de sua propriedade e dos adquiridos e instalados;

V.3 assegurar a continuidade do funcionamento dos cursos mantidos pela UNITINS, nas instalações a serem doadas à UFT, até a conclusão dos procedimentos de doação e a efetiva incorporação dos alunos aos cursos a serem mantidos pela UFT;

V.4 realizar os processos seletivos com vistas ao preenchimento das vagas nos cursos a serem absorvidos pela UFT até a nomeação do Reitor pro tempore;

V.5 realizar os investimentos nas obras físicas de construção, ampliação e consolidação dos imóveis, bem assim na aquisição e instalação dos equipamentos e bibliotecas que serão objetos das doações aludidas nos itens II.9 e II.10, e conforme o Plano de Trabalho constante do Anexo III a este Acordo de Cooperação, conforme dotação orçamentária prevista na Lei n. 10.171, de 5 de janeiro de 2001;

V.6 responsabilizar-se por eventuais passivos relativos às atividades da UNITINS, especialmente trabalhistas e fiscais;

V.7 responsabilizar-se pela prestação de contas dos recursos consignados na Lei n. 10.171, de 5 de janeiro de 2001, destinada à "Implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins", no valor de R\$9.580.000,00.

#### **CLÁUSULA SEXTA - Das Responsabilidades do Estado do Tocantins**

Na perseguição do objetivo deste instrumento, caberá a Governo do Estado do Tocantins implementar, nesta ordem, as seguintes providências:

VI.1 manter à disposição da UNITINS, até a efetiva formalização da doação de seus ativos e da transferência de seus cursos e alunos e nomeação dos servidores federais a serem lotados na UFT, os servidores que, na data de assinatura do presente Acordo de Cooperação, encontrem-se cedidos ou em exercício da UNITINS;

VI.2 praticar os atos necessários à doação do patrimônio imobiliário, bem assim dos bens móveis e acervos de sua propriedade adjudicados à UNITINS, conforme previsto no presente Acordo e autorização constante do parágrafo único do art. 18 da Lei Estadual n. 1.160, de 19 de junho de 2000;

VI.3 responsabilizar-se por eventuais passivos, constituídos ou não, que gravem o patrimônio a ser doado na forma do item VI.2, relativamente a fatos ocorridos até a data da respectiva doação, que se dará por ocasião da lavratura da escritura ou instrumento próprio.

### **CLÁUSULA SÉTIMA - Das Providências Necessárias à Consecução dos Objetivos e Procedimentos Estratégicos**

Considerando a existência de dotação orçamentária prevista na Lei n. 10.407, de 10 de janeiro de 2002, destinada à "Implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins", no valor de R\$4.000.000,00, na categoria de gastos de custeio, e R\$6.000.000,00, na categoria de gastos de capital;

Considerando a impossibilidade cronológica do cumprimento das etapas aludidas na Cláusula Segunda e seus itens II.2 a II.12 ainda no exercício de 2002;

Considerando que o cumprimento das etapas aludidas no item IV e seus subitens IV.1 e IV.6 é imprescindível à implantação da UFT,

A UNIÃO, por intermédio do Ministério da Educação, e a UFT, representada pela FUB, celebrarão convênio de cooperação técnica financeira, tendo em vista a aplicação da parcela não passível de utilização direta dos recursos consignados no orçamento do Ministério à Ação "12.364.0041.1409.0001 - Implantação da Fundação Universidade Federal do Tocantins, no Estado do Tocantins", nas categorias de gasto de custeio e investimento, na concessão de assistência financeira à UFT para cumprimento das responsabilidades previstas nos subitens IV.1 a IV.4 deste Acordo, o qual deverá fazer parte integrante do Plano de Trabalho objeto do referido Convênio.

### **CLÁUSULA OITAVA - Da Vigência**

O presente Acordo de Cooperação mútua terá a duração de 12 meses, a contar da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado por vontade dos partícipes, mediante termo aditivo.

### **CLÁUSULA NONA - Da Alteração e da Rescisão**

O presente instrumento poderá ser alterado mediante termo aditivo, por mútuo consentimento dos partícipes, e rescindido pelo inadimplemento de qualquer de suas cláusulas ou condições, em virtude de norma legal ou administrativa que o torne formal ou materialmente inexequível, ressalvando o cumprimento das obrigações assumidas pelas partes em decorrência deste e do respectivo termo aditivo, se houver.

Subcláusula Primeira. A inocorrência da implantação da UFT, em razão da inadimplência do ESTADO ou da FUB no cumprimento das providências de sua responsabilidade, acarretará o ressarcimento à União do valor a que se refere a Cláusula Sexta, ressalvando o cumprimento das obrigações assumidas pelas partes em decorrência deste e do respectivo termo aditivo, se houver.

Subcláusula Segunda. Os recursos correspondentes ao ressarcimento a que se refere a subcláusula anterior deverão ser destinados à implantação da UFT.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA - Da Publicação**

O presente instrumento será publicado por extrato, no Diário Oficial da União, às expensas do MEC, nos termos do parágrafo único do art. 61 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - Do Foro**

O Foro é o da Circunscrição Judiciária de Brasília, Distrito Federal, para dirimir quaisquer questões oriundas do presente Instrumento.

E por estarem assim justos e acordados, firmam este termo em 4 (quatro) vias de igual teor e forma, para um só efeito, na presença das testemunhas que também o subscrevem.

Brasília, 17 de julho de 2002.

Paulo Renato Souza José Wilson Siqueira de Campos

Ministro de Estado da Educação Governador do Estado do Tocantins

Lauro Morhy Edison Nazareth Alves

Reitor da Universidade de Brasília Reitor da UNITINS

Representante da

Fundação Universidade Federal do Tocantins

Testemunhas

*Anexo IX - Parecer CES nº 41/2004*

**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO  
SECRETARIA EXECUTIVA**

**SÚMULA DE PARECERES**

**REUNIÃO ORDINÁRIA DOS DIAS 16, 17, 18 E 19 DE FEVEREIRO DE 2004(\*)**

**CONSELHO PLENO**

**CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Processo: 23000.001016/2002-13 Anexo: 23000.012819/2003-76 **Parecer: CES 41/2004**  
Interessada: Fundação Universidade Federal do Tocantins/Universidade Federal do Tocantins – Palmas/TO **Decisão: Favorável à aprovação do Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT, e à convalidação dos atos praticados pelo sistema estadual de ensino relativa aos seis campi**, implantados nos municípios de Arraias, Araguaína, Gurupi, Miracema, Porto Nacional e Tocantinópolis, assim como aos respectivos cursos ministrados pela Universidade do Tocantins-UNITINS, condicionando às adequações constantes do texto deste parecer, que deverão ser supervisionadas pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, garantindo sua integral aderência à legislação vigente. Relator: Edson de Oliveira Nunes;

Síntese/Fevereiro 2004 Eds

(\*) Publicada no Diário Oficial da União em 7/6/2004, Seção 1, páginas 25 e 26.

*Anexo X – Roteiro de Entrevistas*

---

**Universidade Federal de Uberlândia**  
**Faculdade de Educação**  
**Programa de Pós-Graduação em Educação**

---

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelo Soares Pereira da Silva [marcelosoares@ufu.br](mailto:marcelosoares@ufu.br)

**Orientanda:** Raquel Aparecida Souza [raquelasufu@yahoo.com.br](mailto:raquelasufu@yahoo.com.br)

O olhar do entrevistado em relação ao processo de criação da UFT: visões e práticas políticas e gestoriais que se fizeram presentes na criação da UFT

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

- ◆ Nome
- ◆ Formação
- ◆ Trajetória na UFT
- ◆ Como você analisa o desenvolvimento do ensino superior no período de transição da Unitins para a UFT (criação da UFT)?
- ◆ Como foi o processo de criação da UFT?
- ◆ Quais as principais dificuldades enfrentadas pela instituição nesse processo?
  - Como a instituição enfrentou essas dificuldades?
- ◆ E quais os fatores que favoreceram esse processo?
- ◆ Quais as pessoas, grupos e fatores marcaram o processo de criação da UFT?
  - Internos – movimentos internos, participantes etc.
  - Externos – movimentos sociais, grupos/partidos políticos
  - Porque?
- ◆ Quais as características mais marcantes no processo de gestão da universidade nesse período?
- ◆ Como você analisa/avalia o desenvolvimento da UFT ao longo desses 03 anos de existência da instituição?
- ◆ Quais as principais dificuldades encontradas pela instituição nesses 03 anos de existência?
  - Como a instituição tem enfrentado essas dificuldades?
- ◆ Quais as características mais marcantes no processo de gestão da universidade nesses 3 anos de funcionamento da UFT?

*Anexo XI – Questionário Online*

---

**Universidade Federal de Uberlândia**  
**Faculdade de Educação**  
**Programa de Pós-Graduação em Educação**

---

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelo Soares Pereira da Silva [marcelosoares@ufu.br](mailto:marcelosoares@ufu.br)

**Orientanda:** Raquel Aparecida Souza [raquelasufu@yahoo.com.br](mailto:raquelasufu@yahoo.com.br)

Questionário *online* enviado ao primeiro reitor pró-tempore da Universidade Federal do Tocantins:

- 1) Nome Completo?
- 2) Situação funcional?
- 3) Informações sobre a comissão de implantação da UFT, segundo dados da Assessoria do Mec:

A comissão, formada por quatro pessoas, terá o prazo de 60 dias, a contar da data da publicação da portaria, para apresentar um relatório indicando as providências adotadas e necessárias para a instalação da UFT. Um dos dados mais importantes do relatório será o levantamento de todos os campi da Unitins e quais devem ser incorporados, até julho, pela UFT. Entre os campi que devem ser absorvidos inicialmente estão os de Araguaína, Gurupi, Porto Nacional e Palmas. Outra preocupação da comissão é com o vestibular. (ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO MEC, Abril, 2001).

- a) Esta comissão foi instituída pela Portaria de nº 717 de 2001? O senhor tem cópia desta Portaria?
- b) Como o nome do senhor foi indicado para ser o presidente da comissão de implantação e se tornou o primeiro reitor pró-tempore da UFT? O senhor tinha alguma ligação como Estado do Tocantins?
- c) O relatório que consta o levantamento das providências que deveriam ser adotadas para a instalação da UFT foi realizado? O senhor sabe como posso conseguir uma cópia?
- d) Quais os nomes das pessoas que fizeram parte desta comissão? Quando iniciaram e terminaram os trabalhos nesta comissão?
- e) Qual foi, de fato, na sua concepção, a relação da Unitins com a UFT? Podemos afirmar que a Unitins foi federalizada?

- f) Como foi feito o processo de absorção dos campi da Unitins pela UFT? Questões políticas e sociais?
  - g) O que mais pode ser feito pela comissão neste período de reitorado? Quais os encaminhamentos dados com relação à implantação da federal? Qual sua proposta de gestão como reitor para a instituição? O senhor tem o relatório destas atividades? Pode me enviar uma cópia?
  - h) Na citação acima, a reportagem faz menção a uma outra preocupação que a comissão tinha naquela época, com relação ao vestibular. Como foi resolvido esse impasse?
- 
- 4) Qual sua relação como reitor, com a comunidade acadêmica da universidade, em especial com os alunos?
  - 5) Quais as dificuldades encontradas durante este processo?
  - 6) Quais os motivos do seu afastamento ao cargo de reitor?
  - 7) Qual a leitura que o senhor faz em relação ao processo de criação e implantação da UFT, pois a mesma foi criada legalmente no ano de 2000, mas só foi implantada de fato, no ano de 2003 e apenas hoje, no ano de 2006, podemos dizer que foi consolidada com a realização e posse dos técnicos administrativos?
  - 8) Quais outras questões o senhor acha interessante destacar no período de trabalho desta comissão? Fique a vontade.