

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RUMOS E LEGITIMIDADE DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO
BRASIL – *UM ESTUDO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE*
UBERLÂNDIA

SABRINA DE CÁSSIA MARIANO DE SOUZA
UBERLÂNDIA, 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SABRINA DE CÁSSIA MARIANO DE SOUZA

**RUMOS E LEGITIMIDADE DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO
BRASIL – *UM ESTUDO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia - UFU como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Profa. Raquel Cristina Radamés de Sá

**UBERLÂNDIA - MG
2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

- S729r Souza, Sabrina de Cássia Mariano de, 1981-
Rumos e legitimidade da universidade pública no Brasil – um estudo da Universidade Federal de Uberlândia / Sabrina de Cássia Mariano de Souza. - 2008.
174 f. : il.
- Orientadora: Raquel Cristina Radamés de Sá.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.
1. Universidades e faculdades – Organização - Brasil - Teses. 2. Desenvolvimento organizacional - Teses. 3. Universidade Federal de Uberlândia – Teses. 4. Clima organizacional - Teses I. Sá, Raquel Cristina Radamés de . II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 378.4: 65(81)

SABRINA DE CÁSSIA MARIANO DE SOUZA

Rumos e legitimidade da Universidade Pública no Brasil – Um estudo da Universidade Federal de Uberlândia

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia - UFU como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional

Banca Examinadora:

Uberlândia, 08 de agosto de 2008.

Prof. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá - FAGEN/UFU
(orientadora)

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior - FAGEN/UFU

Profª. Dra. Maria Ester de Freitas - FGV

AGRADECIMENTOS

Durante este período de aproximadamente 2 anos por muitas vezes ouvi o questionamento do porque fazer um segundo mestrado. Esta é uma oportunidade que gostaria de agradecer ao Programa de Mestrado da Faculdade de Gestão e Negócios. Além da possibilidade de adquirir novos conhecimentos, o Mestrado na FAGEN me proporcionou grandes descobertas.

Descobri temas que de fato me interessavam enquanto pesquisadora e, principalmente, o quanto a pesquisa e a escrita se tornaram ainda muito mais prazerosas quando tive a liberdade de pesquisar e escrever sobre o que me instigava.

Neste sentido agradeço ao Professor Valdir, pois foi em suas aulas que comecei a perceber o quanto isso era importante. Mais do que coordenador do Programa, praticamente um tutor, que seguiu de perto o desenvolvimento dos trabalhos da minha turma, se tornou para mim um exemplo que pretendo seguir em minha carreira docente, pela disponibilidade, comprometimento e o transparecer de uma pessoa que sente prazer naquilo que faz.

Agradeço imensamente a minha orientadora, Professora Raquel, pois foi através de sua confiança que pude exercer essa liberdade. Apesar da responsabilidade que isto me trouxe, sempre pude contar com sua atenção, orientação e paciência. Esses fatores foram imprescindíveis, pois outra descoberta importante para mim foi que, apesar de todo meu empenho e vontade, as condições para se realizar um Mestrado com dedicação exclusiva (como foi o meu primeiro) se diferem bastante daquelas em que é necessário conciliá-lo com um trabalho. E isso muitas vezes se torna algo frustrante para quem quer realizar uma boa dissertação.

Ao professor Edson, agradeço pela sua disciplina no Mestrado ter também contribuído para a descoberta do prazer em pesquisar, pelas dicas profissionais, pela presença em minha qualificação. Parte do meu interesse pelos estudos dessa área vem de uma disciplina ministrada por ele no primeiro período do Curso de Administração, que fiz quando ainda cursava Graduação em Economia.

Obrigado ao André, que se tornou meu marido durante este processo. Pelo seu companheirismo e compreensão de que por maior que fosse a vontade de preparar as coisas do nosso casamento, ou de curtir a nossa nova casa, por muitas vezes foi necessário substituir estes,

por momentos de estudo. Suas discussões contribuíram muito para este trabalho. O nosso compartilhar contribui sempre para o meu crescimento.

Muito obrigado aos meus pais - exemplos e incentivo; e aos amigos, muitas vezes abandonados durante esses dois anos. Aos amigos de trabalho com os quais tenho o prazer de discutir temas relativos à educação e a meus alunos, alguns deles em especial, que pelo seu respeito, dedicação e alegria, tornaram meus dias de trabalho mais gratificantes durante este período.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para este trabalho disponibilizando tempo e boa vontade para responder à minha entrevista. Agradecimentos especiais a alguns destes (os quais infelizmente não posso citar nomes), mas que pela forma apaixonada como falaram, contribuíram para que eu pudesse identificar por que o tema escolhido neste trabalho tanto me seduz, e de onde vem a minha vontade de não sair dessa Universidade.

"A grandeza de um homem se define por sua imaginação. E sem uma educação de primeira qualidade, a imaginação é pobre e incapaz de dar ao homem instrumentos para transformar o mundo."

Florestan Fernandes

RESUMO

Este trabalho analisa os rumos e a legitimidade das instituições públicas de ensino superior no Brasil a partir da década de 90. Em um primeiro capítulo é apresentado o referencial a partir de quatro vertentes teóricas. Da primeira, a Teoria de Declínio Organizacional, é apreendida a importância do ambiente interno e externo na definição da legitimidade das organizações. A perspectiva ambiental é ampliada através da Teoria Institucional, segundo a qual, além do ambiente técnico há também um ambiente institucional caracterizado por crenças e mitos institucionalizados, no qual pressões externas estimulam o isomorfismo das organizações. No reconhecimento de que as reações ao ambiente podem ser percebidas de forma diferenciada pelos agentes, e que estes podem selecionar quais são os aspectos ambientais importantes para o processo decisório é apresentada a Teoria de Esquemas Interpretativos, além da Teoria de Dependência de Recursos, segundo a qual nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita e, portanto, precisa obtê-los no ambiente a partir de outras organizações. No segundo capítulo do trabalho, considerando que uma instituição se legitima quando cumpre o seu papel, é apresentada uma visão histórica acerca do papel das universidades públicas no país, com destaque para as transformações recentes nas políticas governamentais que compõe o ambiente no qual estas organizações estão inseridas. O terceiro capítulo compreende a metodologia do trabalho: um estudo de caso, realizado a partir de entrevistas semi-estruturadas, que tem como objeto de análise a Universidade Federal de Uberlândia. No último capítulo, utilizando como base as discussões apresentadas nos dois primeiros capítulos, são analisadas as entrevistas visando identificar a partir da percepção de qual é o papel da Universidade Federal de Uberlândia, se esta instituição tem cumprido este papel e quais os impactos dos caminhos que esta organização tem traçado sobre sua legitimidade.

Palavras-chave: análise ambiental, legitimidade, universidade pública.

ABSTRACT

This work analyzes the routes and the legitimacy of the public institutions of superior education in Brazil from the decade of 90. In a first chapter the referencial from four theoretical sources is presented. Of the first one, the Theory of Organizacional Decline, is apprehended the importance of the internal and external environment in the definition of the legitimacy of the organizations. The ambient perspective is extended through the Institucional Theory, according to which, beyond the environment technician also has an institucional environment characterized by beliefs and institutionalized myths, in which external pressures stimulate the isomorphism of the organizations. In the recognition of that the reactions to the environment can be perceived of form differentiated for the agents, and that these can select which are the important ambient aspects for the power to decide process the Theory of Interpretativos Projects is presented; beyond the Theory of Dependence of Resources, according to which no organization is capable to generate all the resources that e needs, therefore, it needs to get them in the environment from other organizations. In the second chapter of the work, considering that an institution if legitimizes when it fulfills its paper, is presented a historical vision concerning the paper of the public universities in the country, with prominence for the recent transformations in the governmental politics that the environment composes in which these organizations are inserted. The third chapter is the methodology of the work: a study of case, carried through from half-structuralized interviews, that have as analysis object the Federal University of Uberlândia. In the last chapter, using as base the quarrels presented in the two first chapters, are analyzed the interviews having aimed at to identify from the perception of which are the paper of the Federal University of Uberlândia, if this institution has fulfilled to this paper and which the impacts of the ways that this organization has traced on its legitimacy.

Key-Words: ambient analysis, legitimacy, public university

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Estágios do declínio organizacional e ações organizacionais	16
Quadro 2 - Entrevistas	88
Figura 1 - Combinação dos ambientes técnicos e institucionais	23
Figura 2 - A tomada de decisão	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1: BUSCA DE LEGITIMIDADE - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO ÀS ORGANIZAÇÕES	14
1.1 Declínio Organizacional	15
1.2. A análise ambiental através da Teoria Institucional.....	21
1.2.1 O desenvolvimento da Teoria Institucional e sua contribuição para a análise de adaptação organizacional.....	24
1.2.2 A origem conceitual e vertentes de pesquisa na Teoria Institucional.....	25
1.2.3 Legitimidade e isomorfismo na perspectiva institucional.....	28
1.2.4 Institucionalização, Legitimidade e Inércia.....	33
1.3 Legitimidade e mudança organizacional segundo a abordagem de Esquemas Interpretativos	35
1.4. O Processo de busca de legitimidade através da Teoria de Dependência de Recursos.....	42
CAPÍTULO 2: O PAPEL DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO BRASIL	45
2.1 O ensino superior no Brasil: da criação das primeiras universidades até os anos 80.....	45
2.1.1 O ensino superior - das primeiras universidades até o fim da década de 60	45
2.1.2 A Reforma do ensino de 1968	50
2.1.3 O ensino superior nos anos 70 e 80	53
2.2 A reorientação do papel Estado e seu impacto para o ensino superior no Brasil.....	56
2.2.1 O ensino superior a partir dos anos 90.	61
2.2.2 A Reforma Universitária no Governo Lula	64
3. METODOLOGIA.....	86
3.1 A Universidade Federal de Uberlândia (UFU).....	87
3.2 Caracterização dos entrevistados.....	88
3.2 Coleta dos dados.....	92
4. RUMOS E LEGITIMIDADE – A UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA.....	95
4.1 A análise ambiental da Universidade Federal de Uberlândia.....	95
4.2 O papel e a legitimidade da Universidade Federal de Uberlândia	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162

INTRODUÇÃO

O processo de legitimação das organizações se dá sob duas vertentes. A primeira através de mecanismos externos, que envolve a adaptação das instituições a um ambiente técnico e institucional. Diante das transformações destes ambientes, surgem novos aspectos, ou mesmo aspectos já existentes ganham força e, enquanto pressões externas, influenciam ou mesmo determinam a ação destas instituições.

A outra vertente refere-se à busca de legitimidade interna. Aqui, os valores, crenças, a cultura são fatores importantes a serem analisados, pois influenciam a forma como estas instituições reagem às mudanças ambientais, afetando inclusive a percepção ambiental dos atores institucionais e a própria definição do papel institucional.

Além desta perspectiva de análise, pode-se assumir ainda que uma organização torna-se legítima quando cumpre o seu papel. Assim, a partir da compreensão da influência e da inter-relação do ambiente interno e externo das organizações, e da definição do papel organizacional, este trabalho tem como objetivo geral analisar os rumos e a legitimidade das instituições públicas de ensino superior no Brasil a partir da década de 90. Para isso, procura-se responder aos seguintes questionamentos: Qual é a percepção do papel das universidades públicas por parte dos agentes internos (docentes, discentes e técnico-administrativos) e externos (sociedade e Estado)? A partir destas percepções, quais caminhos estas instituições tem traçado e qual o impacto disso para a sua legitimidade?

Reconhece-se a diversidade apresentada pelas várias universidades públicas e pelo ambiente no qual estas universidades estão inseridas - já que estamos em um país de grande pluralidade o ideal seria a análise de várias instituições. Contudo, diante da escassez do tempo e de recursos disponíveis para a realização de um Mestrado hoje em nosso país, esta proposta permanece para estudos posteriores, e neste trabalho é realizado um estudo de caso, que apresenta como objeto de análise a Universidade Federal de Uberlândia - local da realização do Mestrado do pesquisador.

A expectativa, com este estudo é, a partir da concentração neste objeto específico, identificar, em profundidade, os processos que interagem com o contexto estudado, sob uma perspectiva qualitativa. De acordo com Hartley (1994), o ponto forte do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações.

Como objetivo específico procura-se, então, identificar através de entrevistas semi-estruturadas, qual deve ser o papel da Universidade Federal de Uberlândia de acordo com as percepções de agentes internos (administração da universidade, professores, técnicos, alunos e suas correspondentes entidades representativas) e externos (entidades representativas de movimentos populares, sindicais e empresariais) e, a partir destas percepções, como as transformações atuais no ambiente técnico e institucional têm refletido no cumprimento deste papel e na legitimação desta universidade.

Para o seu desenvolvimento, esta dissertação está organizada em quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais. No primeiro deles é feita uma revisão bibliográfica para que se possa analisar o processo de busca de legitimidade organizacional. Estruturado em quatro seções, baseia-se na identificação da relação entre a organização e o ambiente e a partir desta relação, procura apreender a forma como se dá a busca de legitimidade pelas organizações e os fatores que interferem no processo de mudança organizacional – processo no qual a legitimidade pode ser ameaçada ou mantida.

Segundo Vieira e Misoczky (2000) a “conversação” entre perspectivas que partem de diferentes pressupostos, possibilita explicações mais completas dos fenômenos organizacionais. Nesta mesma perspectiva, Hall (1991), destaca que parece evidente a necessidade de proceder à combinação de quadros teóricos anteriormente tidos como divergentes ou mesmo irreconciliáveis, pois da combinação e não da confrontação teórica resultam verdadeiros avanços no domínio das ciências sociais.

Assim, a primeira seção deste capítulo apresenta algumas teorias que tratam do declínio organizacional. Isto porque a situação de declínio reflete, ou mesmo é vista como responsável pela perda de legitimidade institucional. Aqui, são considerados tanto estudos cujo enfoque está no ambiente externo como determinístico para o processo; quanto correntes teóricas que avaliam o ambiente interno à organização como fator preponderante causador da crise; além de

abordagens que conjugam de forma mais aprofundada o ambiente interno e externo às organizações, visando identificar tanto fatores estruturais quanto gerenciais relacionados ao processo de declínio.

Em uma segunda seção expõe-se uma outra perspectiva de análise ambiental: o ambiente institucional. Nesta parte é apresentada a origem conceitual, as vertentes de pesquisa e o desenvolvimento da Teoria Institucional em sua contribuição para o entendimento do processo de busca de legitimidade, através da definição de isomorfismo, da análise de adaptação organizacional e possibilidade de inércia a partir da institucionalização.

Em uma tentativa de ampliar a capacidade explicativa da Teoria Institucional, a terceira e quarta parte deste capítulo apresentam, respectivamente, a contribuição da abordagem de Esquemas Interpretativos e a teoria sobre Dependência de Recursos.

O segundo capítulo desta dissertação procura identificar qual a determinação do papel da universidade pública por parte do Estado e as principais transformações do ensino superior público no Brasil, especialmente aquelas ocorridas na última década e das propostas em curso no governo atual.

Assim, em sua primeira parte, apresenta um histórico do ensino superior federal no Brasil através das mudanças realizadas pelo Estado em três momentos distintos: a estruturação do ensino superior até o fim da década de 60; um segundo período que é marcado pela Reforma Universitária de 1968; e uma terceira parte que trata dos anos 70 e 80.

A segunda parte deste capítulo apresenta o processo de reorientação do papel Estado, que a partir dos anos 90 passa a intensificar a abertura de espaços para a valorização do capital na educação. Observa-se, em um primeiro momento, que isto se trata de uma tendência mundial de busca de mercado (em especial dos países em desenvolvimento), a partir das orientações privatizantes dos organismos multilaterais. A seguir, é relatado o início da implementação destas diretrizes nos anos 90, e os seus desdobramentos mais recentes através das propostas de Reforma Universitária do Governo Lula; no sentido de compreender em que medida isto determina o atual o papel e os impactos destas diretrizes para a legitimidade da universidade.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos e no último capítulo são apresentados os resultados empíricos. Através da interpretação das entrevistas, ele procura retomar os principais pontos abordados nos primeiros capítulos desta dissertação para que, a partir disso, possa se apreender o papel e a legitimidade da Universidade Federal de Uberlândia.

CAPÍTULO 1: BUSCA DE LEGITIMIDADE - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO ÀS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo baseia-se na identificação da relação entre a organização e o ambiente e a partir desta relação, procura apreender a forma como se dá a busca de legitimidade pelas organizações e os fatores que interferem no processo de mudança organizacional – processo no qual a legitimidade pode ser ameaçada ou mantida.

Assim, a primeira seção deste capítulo apresenta algumas teorias que tratam do declínio organizacional. Isto porque a situação de declínio reflete, ou mesmo é vista como responsável pela perda de legitimidade institucional. Aqui, são considerados tanto estudos cujo enfoque está no ambiente externo como determinístico para o processo; quanto correntes teóricas que avaliam o ambiente interno à organização como fator preponderante causador da crise; além de abordagens que conjugam de forma mais aprofundada o ambiente interno e externo às organizações, visando identificar fatores estruturais e gerenciais relacionados ao processo de declínio.

Em uma segunda seção expõe-se uma outra perspectiva de análise ambiental: o ambiente institucional. Nesta parte é apresentada a origem conceitual, as vertentes de pesquisa e o desenvolvimento da Teoria Institucional em sua contribuição para o entendimento do processo de busca de legitimidade, através da definição de isomorfismo, da análise de adaptação organizacional e possibilidade de inércia a partir da institucionalização.

Em uma tentativa de ampliar a capacidade explicativa da Teoria Institucional, a terceira e quarta parte deste capítulo apresentam, respectivamente, a contribuição da abordagem de Esquemas Interpretativos e a teoria sobre Dependência de Recursos.

1.1 Declínio Organizacional

Declínio organizacional é caracterizado por Cameron et al. (1998), como o estado em que as organizações se deparam com diminuição de mercados e crescente competição; cortes orçamentários, redução da força de trabalho, diminuição de receitas, perda de legitimidade, má adaptação a uma diminuição do nicho do ambiente, estagnação, e desenvolvimento organizacional insatisfatório e deteriorante¹.

Em geral, pode-se observar que grande parte dos estudos sobre declínio demonstra que sua causa está associada, sob fatores motivadores diferentes nos diversos trabalhos, à inabilidade de adaptação em relação ao ambiente – em muitos casos, bastante determinístico.

Este é o caso dos modelos de ecologia de populações², que enfatizam o papel do ambiente em determinar a sobrevivência das organizações (SÁ, 1995), cuja orientação teórica dominante é o modelo de seleção natural da biologia. Os autores dentro desta linha defendem a idéia da interdependência das organizações que lutam pelos recursos escassos e pelos clientes em seus ambientes, e sustentam que são as características desses ambientes que determinam e condicionam as características organizacionais. De acordo com Aldrich (1979 apud SÁ, 1995) a seleção de novas formas, ou a mudança das mesmas, ocorre como um resultado de restrições ambientais, de forma que as organizações que se ajustam aos critérios ambientais são positivamente selecionadas e sobrevivem enquanto outras ou morrem ou têm que mudar para se ajustar aos requisitos ambientais.

Dentro da lógica de adaptação ambiental pode-se citar diversos outros autores. Whetten³ (1980), por exemplo, caracteriza declínio por incapacidade de responder rapidamente às mudanças nas condições ambientais. Isto ocorreria especialmente com organizações burocráticas, passivas e insensitivas, como é o caso de instituições maduras (que têm mantido uma taxa de

¹ Estes autores consideram ainda uma diferenciação entre declínio e outros dois termos: escassez, que envolve uma falta de recursos disponíveis no macronicho caracterizando-se como uma propriedade do ambiente externo; e ineficiência organizacional, que dependeria da definição de critérios para medi-la.

² População de organizações pode ser definida como um agredado de organizações que devem ser semelhantes em algum aspecto, isto é, devem possuir algum caráter único, uma forma comum (estrutura formal – organogramas, regras escritas, padrões de atividades dentro da organização) (HANNAN e FREEMAN, 1988).

³ Este autor constrói ainda uma tipologia para o setor público na qual apresenta quatro características para o declínio: atrofia organizacional, vulnerabilidade, perda de legitimidade e entropia ambiental.

crescimento constante, mas modesta), devido às desvantagens ocasionadas pelo seu grande tamanho e complexidade e pelo sentimento de complacência que se impregna; bem como pela incapacidade de organizações em mercados que passam por processo de redução em seu tamanho (devido a escassez de consumo ou necessidade reduzida do produto) de manter consumidores ou competir.

Nesta perspectiva, Miller e Friesen (1984) também salientam que, quando mercados se retraem, as empresas podem entrar em declínio devido a imobilidade ambiental (causando perda de rentabilidade) e pela ausência de inovação.

Weitzel e Jonsson (1989) trabalham com a idéia de estágios apresentados no Quadro 1. A partir do trabalho de Tushman, Newman e Romanelli, que identificam três fatores de pressão: descontinuidade da indústria, passagem de estágio do produto no seu ciclo de vida e a dinâmica organizacional interna; os autores propõem um modelo de percepção dos estágios de declínio, que dependerão da história da organização e de seu estágio de desenvolvimento. A resposta e continuidade da organização em relação ao ambiente serão determinadas pela quantidade e qualidade das mudanças, de forma que o declínio caracterizar-se-ia como falha em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar ou se adaptar às pressões externas e internas que ameaçam a sobrevivência a longo prazo da instituição e poderia inclusive ocorrer ao mesmo tempo em que uma expansão, já que uma expansão excessiva ou inapropriada pode colocar em perigo a capacidade de sobrevivência da organização.

Quadro 1 - Estágios do declínio organizacional e ações organizacionais

Estágios	Ações organizacionais
1. Cegueira	Falha em antecipar ou detectar pressões por meio da entropia: o declínio começa.
2. Paralisia	Falha em decidir sobre ação corretiva: o declínio torna-se noticiável e percebível.
3. Ação falha	Decisões falhas: implementação errônea de decisões.
4. Crise	Dado o estágio de ações falhas e ambiente turbulento, é a última chance para reversão. Em situações de ambiente menos turbulentos, a erosão é lenta.
5. Dissolução	Dado o estágio de crise somado a ambiente turbulento, há desaparecimento rápido. Ambiente menos turbulentos o desaparecimento é lento.

Fonte: Weitzel e Jonsson (1989).

Neste mesmo sentido, Greenhalgh (1982), caracterizou declínio como uma deterioração na capacidade da organização em adaptar-se de forma dinâmica ao seu ambiente. A falta de respostas organizacionais a mudanças na organização ou no ambiente teriam como reflexo a

redução do tamanho organizacional, da força de trabalho, fatia de mercado, ativos, lucros, cotação das ações, capacidade física de produção, número ou qualidade das entradas e saídas. Buckley (1968) salienta que o declínio organizacional tende a acentuar-se se a energia não for suficiente para realizar a coordenação interna e as atividades gerenciais e em mapear propriamente a complexidade do ambiente.

Kaufman (1975, apud SÁ, 1995) apresenta a capacidade limitada de adaptação das organizações devido às suas forças de rigidez ao persistirem em cursos de ação que foram anteriormente benéficos, mesmo quando novas condições necessitam de novos padrões de comportamento. No trabalho de Levy (1986, apud BULGACOV e HOIEK, 1999), a inadaptação ambiental aparece como decorrente da falta de ação resultante de falha na capacidade de reconhecer um problema, na falta de vontade ou de recursos de enfrentá-lo. Outro autor que trata da questão da falta de recursos é Behn (1988) que define declínio como o desequilíbrio entre os propósitos delineados em uma estratégia corporativa de uma organização e os recursos que ela pode mobilizar para adquiri-los.

Em Sá (1995) encontra-se um resumo das principais causas de declínio organizacional: 1) redução em alguma medida de tamanho organizacional, 2) um estágio do ciclo de vida organizacional; 3) estagnação interna ou ineficiência; 4) decréscimo em recursos; 5) fracasso em reconhecer sinais de perigo (internos ou externos); 6) falha da organização em se adaptar ou mudar para se ajustar às demandas ambientais externas.

Vale ressaltar que, apesar do foco no ambiente externo de grande parte destas abordagens através da observação dos fatores motivadores do declínio, pode-se perceber a diversidade ambiental e organizacional e, sobretudo, a importância de como a organização reage ou não às mudanças ambientais devido ao seu ambiente interno. De acordo com Scott (1992) embora exista um consenso sobre a importância do ambiente, há pouca concordância sobre como o ambiente deve ser concebido ou sobre quais suas características mais relevantes, podendo ser confusa a distinção entre causas externas e internas, apesar do reconhecimento de que ambas devam ser analisadas.

Segundo Pettigrew (1987), é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Para o autor, o contexto modela as decisões que são tomadas e desse modo facilita a previsibilidade da ação organizacional. Porém, as organizações não são elementos sociais coletivos passivos e, por sua vez, modelam o próprio

contexto, através de uma interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe, portanto, de configurar uma relação determinista e inequívoca.

O fato é que os fatores internos são importantes especialmente na adaptação das organizações ao ambiente (de forma superficialmente apresentada pelos autores já citados, mas que será melhor explorada a partir da Teoria Institucional), mas também enquanto possibilidade de causa *per se* (embora não desconectada do ambiente externo, que contribuiria em menor ou maior grau para o processo) do declínio organizacional.

Este é o caso, por exemplo, do trabalho de Lorange e Nelson (1987 apud SÁ, 1995), que apontam fatores organizacionais internos que podem precipitar o declínio: excesso de pessoal tornando a comunicação difícil; tolerância à incompetência; procedimentos administrativos incômodos (como excesso de papéis e comitês decisórios inapropriados); staff com poder desproporcional; substituição da substância pela forma; escassez de objetivos claros e decisões de nível; temor aos embaraços e conflitos e aversão às mudanças ou a críticas (decorrente do desejo de aprovação e conformidade dos executivos principais); perda de comunicação efetiva; estrutura organizacional ultrapassada pelo comprometimento e visão ultrapassada da natureza básica do negócio (caso em que executivos principais ficam presos às próprias crenças e não enxergam tendências de mudanças), e excesso de tempo gasto em reuniões de planejamento e na tentativa de se atingir um consenso.

Na visão de Masuch (1985) conseqüências estruturais de organizações, tais como baixo desempenho, estagnação ou decadência, são causadas por círculos viciosos dentro da organização, criados na tentativa de evitar conseqüências indesejáveis. Estes círculos viciosos, dentre os quais se destaca a burocracia, são usualmente concebidos como processos em espiral e podem conduzir ao declínio.

Outra abordagem na qual o ambiente interno aparece como fator importante está nos autores que tratam de poder. No trabalho de Mintzberg (1986), a perspectiva de ciclo de vida organizacional é descrita através da perspectiva do poder, que em sua distribuição dentro e fora de uma organização acaba por definir como esta se desenvolve ao longo do tempo. O sistema de poder, de acordo com este autor, tende a se tornar mais difuso, mais complexo, mais ambíguo, menos funcional, porém mais estável, de forma que as organizações passam a ser dominadas pela burocracia e arenas políticas e acabam sendo sustentadas por distorções de mercado, pelo poder

da comunicação de massa, pelos arranjos estabelecidos com outras organizações ou pelos governos, temerosos do seu fechamento.

Em argumento consistente com o de Mintzberg, Gray e Ariss (1986) desenvolveram um trabalho no qual tentam ligar processos políticos⁴ em organizações com o ciclo de vida organizacional e mudança estratégica. No estágio de declínio, o contexto no qual a organização está inserida poderá tornar-se crescentemente hostil, e as políticas públicas excessivas, de forma que interesses competitivos lutem para manter ou reformular a orientação estratégica da organização, aumentando a manobra política. Isto pode resultar numa atitude crescentemente indiferente dos executivos para qualquer mudança (pois o desejo é preservar a organização para suas próprias finalidades) e precipitar o fechamento da organização.

A relação entre dificuldade de mudança organizacional e relações de poder também é apresentada por Lukes (1993), cujo foco é a forma como o poder é empregado para moldar percepções, conhecimentos e preferências, de tal modo que o papel na ordem existente seja aceito, tanto porque não pode se ver ou imaginar alternativas, quanto porque a ordem é vista como natural ou imutável, ou, ainda, porque esta é valorizada como divinamente ordenada e benéfica.

Para Giddens (1997 apud VIEIRA e MISOCZKY, 2000) poder é definido pelo uso de recursos, de qualquer natureza, para assegurar resultados e, em sentido mais amplo, equivaleria à capacidade de intervir em uma série de acontecimentos de modo a alterar seu curso. Dentro desta perspectiva, de acordo com Vieira e Misoczky (2000), os dispositivos organizacionais podem ser vistos tanto como instrumentos de controle para a manutenção continuada dos circuitos de poder existentes, quanto um espaço que instiga a mudança social. A mudança ocorre quando os arranjos de poder (internos e externos) no campo se modificam e geram novas instituições.

Outros autores tentaram abranger os dois tipos de abordagens, ou seja, examinar conjuntamente os fatores externos e internos, embora muitas vezes sem relacioná-los de forma mais aprofundada, como é o caso de Levine (1978). Segundo o autor, as causas do declínio seriam: fraqueza da capacidade organizacional em identificar seus problemas, vulnerabilidade (propriedade interna que indica um alto nível de fragilidade e precariedade que limita a capacidade da organização em resistir a decréscimos de orçamento e demandas de contração do

⁴ Política para os autores refere-se a atos institucionais de influência, utilizados por indivíduos ou grupos para aumentar ou proteger seus auto-interesses quando cursos conflitantes de ação são possíveis.

ambiente), problemas de esgotamento (excessivo comprometimento de recursos para atender a problemas críticos e contrações após a solução de problemas decorrentes de alterações demográficas ou de redefinições de problemas de atividades políticas como funções, programas ou organizações do governo) e entropia ambiental (quando a capacidade do ambiente para sustentar a organização erode).

Para Hannan e Freeman (1988) existem processos que podem surgir tanto dos arranjos estruturais internos, quanto das restrições ambientais, e gerar inércia estrutural limitando a capacidade da organização em se adaptar. Isto não quer dizer que a organização não muda, mas que responde de forma defasada às ameaças e oportunidades do ambiente. Entre os fatores internos causadores da inércia estão: a diminuição de custos das firmas, estruturas de comunicação, políticas internas e a dominação de normas institucionais; e entre os fatores externos: barreiras à entrada e saída, racionalidade limitada e legitimidade social. Organizações com alta confiabilidade, uma baixa variação em desempenho e alta respeitabilidade e capacidade para executar racionalmente as ações governamentais, são favorecidas pelo processo de seleção em populações organizacionais.

Estas novas abordagens tiveram papel importante na tentativa de ampliar a explicação da realidade organizacional e combater o reducionismo, revitalizando o campo da Teoria das Organizações com o surgimento de novas correntes de investigação, onde cada uma dava prioridade a distintos elementos das organizações ou de seus ambientes, em um contexto mais crítico em relação a ausência de visão histórica, e de natureza marginal dos aspectos políticos (CARVALHO et al., 2003).

Contudo, ainda que sejam considerados os ambientes internos e externos para a análise do declínio organizacional, surgiram críticas na forma como estes ambientes muitas vezes são analisados. De acordo com Peci et al. (2006) mesmo na análise dos dois ambientes permanece o reducionismo, através de um excesso de ênfase no ambiente interno, apresentado como uma visão super-socializada e que utiliza como única variável a cultura para explicar a diversidade nas configurações e na ação organizacional; ou uma ênfase exagerada no ambiente externo, através de uma visão subsocializada, cujo tratamento passa de forma universal e geral pela questão de eficiência e mercado. Seria necessário, então, explicar a diversidade organizacional em diferentes ambientes, o que significa que a ação organizacional é circunscrita por uma estrutura institucional dentro da qual essa ação se desenvolve.

Meyer (1988) esclarece que a dificuldade, muitas vezes, está no fato de que vários modelos falham no reconhecimento das organizações como construções sociais e produtos simbólicos e, portanto, sujeitas às influências culturais que podem vir a determinar a sua sobrevivência. Desta forma, as organizações também devem ser analisadas através da perspectiva dos valores, dos hábitos, da tradição e dos processos de legitimação. Esta é uma percepção semelhante a de Scott (1991): ademais das questões técnicas e financeiras, há a influência dos fatores sociais e culturais enquanto elementos do ambiente institucional no funcionamento organizacional. Este ambiente institucional é o foco da próxima seção deste trabalho, através da perspectiva institucional.

A proposta dos institucionalistas é de que, a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas. Deve-se analisar, portanto, como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as consequências deste processo de institucionalização (ROSSETTO e ROSSETTO, 2000), fatores considerados na próxima seção deste trabalho.

1.2. A análise ambiental através da Teoria Institucional

Ao longo da evolução do estudo das organizações, o que se entende como ambiente sofreu profundas e importantes mudanças: inicialmente percebido como mera categoria residual sem nenhuma importância e influência sobre a própria organização, que era o único foco da investigação; passou a ser analisado como tudo o que estava do outro lado da organização, ou que não formava parte dela. Em sua relação com a organização já foi tanto considerado como determinante, como determinado por suas ações (CARVALHO et al, 2003).

A contribuição mais importante para este tema, contudo, foi a inclusão de elementos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais, ou seja, além da ênfase nos aspectos técnicos (variáveis formadas por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva como os recursos materiais, a tecnologia e o capital) a inclusão de aspectos institucionais dos ambientes (elementos de âmbito cultural e cognitivo) (SCOTT, 1991).

De acordo com Perrow (1990 apud CARVALHO et al, 2003) a ênfase no ambiente é a principal contribuição da escola institucional, cuja proposta é de um contexto formado em sua

totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, no qual há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas. Assim, o ambiente institucional é um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico (CARVALHO et al, 2003) à medida que “*os milhares de processos subterrâneos dos grupos informais, os conflitos entre os grupos, as políticas de contratação, dependências de grupos externos e circunscrições, a luta pelo prestígio, os valores comunitários e a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais*” (PERROW, 1990:53 apud CARVALHO et al, 2003) constituem os fundamentos da compreensão do comportamento das organizações.

Nessa perspectiva, o ambiente deve ser visto, portanto, como dimensão com duas faces: uma técnica e uma institucional (MEYER, SCOTT e DEAL, 1992 apud VIEIRA e MISOCZKY, 2000), nas quais podem ser encontradas forças e pressões exercidas em diferentes proporções, em todos os tipos de organizações.

No ambiente técnico estão incluídas as vantagens obtidas nas relações de troca de bens e serviços produzidos pela organização, avaliados em termos de eficiência e eficácia organizacional (ANDRADE FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2002). A definição de acordo com Scott (1991) é a de um produto ou serviço que é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho. Assim, “*os ambientes técnicos exercem controles de ‘outputs’ sobre as organizações*”. Em ambientes tecnicamente complexos as organizações se estruturarão por parâmetros técnicos e à medida que o faça de forma eficiente, adquirirão suporte social, recursos e terão sucesso. A sobrevivência e mudanças significativas nas suas operações serão, em grande parte, controladas por fatores externos, principalmente pela decisão do consumidor de continuar comprando o produto ou usando o serviço oferecido pela organização (VIEIRA e MISOCZKY, 2000).

O ambiente institucional é caracterizado “*pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente*” (SCOTT, 1991). De forma diferente ao controle exercido pelo ambiente técnico, este ambiente influencia as estruturas organizacionais e o processo de trabalho ao determinar os procedimentos que devem ser usados, as qualificações de seu pessoal de *staff* e os tipos de habilidades que podem ser empregadas (CARVALHO et al, 2003). O foco do ambiente institucional, sob diversos âmbitos, (as instituições religiosas, sociais, econômicas, governamentais, políticas e científicas) através de normas formuladas, dá origem a fatores que, indiretamente, dão forma à ação

organizacional. Neste caso organizações tenderão a desvincular suas estruturas das suas atividades técnicas em um esforço para obter legitimidade e sucesso (VIEIRA e MISOCZKY, 2000).

De acordo com Scott (1987), para um melhor entendimento do ambiente institucional e operacionalização de seu impacto sobre as organizações, este deve ser analisado em um nível mais amplo, no qual prevalecem entendimentos e normas compartilhados e as variáveis institucionais são globais, afetando as organizações de maneiras implícitas e difusas; e em nível mais imediato, aparecem aspectos de dependência, poder e políticas.

Scott e Meyer (1991) argumentam que tanto o ambiente técnico quanto o institucional, originam concepções diferentes de organizações, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Combinação dos ambientes técnicos e institucionais

		AMBIENTE INSTITUCIONAL	
		Mais forte	Mais Fraco
AMBIENTE TÉCNICO	Mais Forte	Bancos Hospitais	Empresas de Manufatura
	Mais Fraco	Clinicas Saúde Escolas Igrejas	Restaurantes Clubes

Fonte: Scott e Meyer (1991)

Enquanto as indústrias tendem a se orientar mais pelo ambiente técnico, pois o controle ambiental é exercido sobre os resultados, em termos de quantidade e de qualidade de bens; as escolas buscam valorizar mais o ambiente institucional, uma vez que o controle ambiental incide sobre a adequação da forma e dos processos organizacionais às pressões sociais. Hospitais precisam considerar fortemente os ambientes institucionais, já que o controle ambiental incide sobre estruturas e práticas, sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais; e, em situação intermediária, encontra-se o setor bancário, que parece sofrer pressões ambientais de caráter técnico e institucional em igual intensidade. (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999; TAKAHASHI e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Eck e Tubaki (1994), ao analisarem a administração estratégica no setor público federal, ressaltam que, enquanto organizações privadas vivem em ambiente competitivo com base na conquista e manutenção de mercado, as empresas públicas têm seu desenvolvimento baseado no

alcance de seus objetivos sociais, que justificam sua existência na sociedade, ou seja, prevalece o ambiente institucional.

Contudo, é importante salientar que apesar de sustentarem diferentes racionalidades, os ambientes institucional e técnico não são mutuamente excludentes, mas complementares, pois não há organizações que operam fora de uma estrutura institucional (SCOTT e MEYER, 1991), bem como as organizações que operam em ambientes institucionais também têm que se ajustar a procedimentos técnicos, embora elementos institucionais sejam a principal fonte de legitimidade e sobrevivência (SCOTT, 1991).

1.2.1 O desenvolvimento da Teoria Institucional e sua contribuição para a análise de adaptação organizacional

A Teoria Institucional inicia-se na década de 50, e suas versões iniciais colocaram ênfase sobre o caráter legitimado das regras institucionais, mitos e crenças moldando a realidade social e sobre o processo pelo qual organizações tendem a tornar-se impregnadas de valor e significado social (BECKER e LUCKMANN, 1967; SELZNICK, 1949, 1957). Contudo, suas principais contribuições surgem a partir de meados da década de 70 e especialmente na década de 80, no que se denomina de “Novo Institucionalismo”, analisando a natureza e a variedades dos processos institucionais (DIMAGGIO e POWELL, 1991; MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977, 1988), o conjunto de influências que os mesmos exercem sobre as características das organizações (MEYER, SCOTT e DEAL, 1983; MEYER, SCOTT e STRANG, 1987; SCOTT, 1987a; SCOTT e MEYER, 1987; SINGH, TUCKER e HOUSE, 1986) e a mudança organizacional (HININGS e GREENWOOD, 1988; TOLBERT e ZUCKER, 1983) (ROSSETTO e ROSSETTO, 2000).

Esta teoria recoloca a presença de diferentes racionalidades no espaço organizacional além da racionalidade limitada, sem, no entanto, desprezá-la. Os valores compartilhados no ambiente também passam a compor a análise das organizações, eliminando o espaço para explicações não científicas, onde as abordagens tradicionais não conseguiam dar respostas (CARVALHO et al, 2003).

Assim, conforme foi mencionado na seção anterior, dentro da perspectiva institucional os ambientes são entendidos como constituídos por regras e sistemas de crenças, bem como por

redes relacionais que originam-se no contexto social mais amplo e passam a ser considerados não apenas como fonte de recursos e depósito de resultados do processamento das atividades organizacionais, mas um grupo de elementos que fornecem crenças que funcionam como “mitos racionais” (SCOTT e MEYER, 1991).

Embora a expressão possa ser considerada contraditória a princípio, Meyer e Rowan (1991) explicam que as crenças são racionais a medida que atendem a objetivos específicos e tem o caráter de norma, delimitando a forma como as atividades e a estruturação organizacional devem ser conduzidas e, ao mesmo tempo, são mitos, uma vez que devem ser amplamente compartilhadas para garantir eficiência.

De forma geral, a abordagem institucional às organizações enfatiza: a dependência ambiental da estrutura organizacional; as dimensões política e cultural envolvidas; e os efeitos dessas dependências na definição da natureza de organizações mais modernas, particularmente a natureza fluída e complexa de organizações criadas em ambientes altamente institucionalizados (VIEIRA e MISOCZKY, 2000).

Novos estímulos foram gerados pelos chamados neo-institucionalistas, mas de acordo com Selznick (1996), muito do considerado novo está presente em estudos anteriores, uma vez que ambas as abordagens sustentam-se amplamente numa base comum. Estas bases serão apresentadas na seção seguinte.

1.2.2 A origem conceitual e vertentes de pesquisa na Teoria Institucional

Na construção do institucionalismo pode-se identificar sementes conceituais que aprofundam e solidificam as bases da Teoria Institucional e que, segundo Carvalho et al. (2003), permitem a análise do seu desenvolvimento em três orientações distintas: política, econômica, e sociológica.

Sob a perspectiva da ciência política, revela-se a importância das instituições (sociais, políticas e econômicas), que transformadas pela modernidade na sociedade burocrática cresceram, adquiriram uma considerável parcela de poder, tornaram-se mais complexas e eficazes. Da orientação econômica, uma das características fundamentais, cujas principais contribuições vêm de Veblen, Commons e Mitchel, está a inclusão de uma construção social (advinda de forças históricas e culturais) no processo econômico, opondo-se à idéia dominante do

equilíbrio e da eficiência estática. Assim, a teoria econômica neoinstitucional se interessa pelos sistemas normativos e de governo criados para regular e gerir os intercâmbios econômicos (CARVALHO et al, 2003).

Na orientação sociológica são apresentadas contribuições de Émile Durkheim sobre o caráter variável das bases da ordem social e as proposições básicas do institucionalismo, destacando o papel exercido pelos sistemas simbólicos, os sistemas de conhecimento, de crença e a autoridade moral, identificados como instituições sociais, produtos da interação humana. Outra contribuição trata-se de Weber, cujo argumento é de uma ordem social fundamentada na “construção social da realidade” gerada pela interação com a natureza. As pessoas estão orientadas para o próprio sucesso, que consiste em alcançar um objetivo proposto. Quando isto depende do comportamento de outros sujeitos, deve-se ter meios de induzi-los ao comportamento desejado, de forma que o poder é a possibilidade de realizar a vontade em uma ação comum. Desta concepção de poder decorre a definição de autoridade, como poder legitimado e aceitação racional da autoridade (VIEIRA e MISOCZKY, 2000).

Um aspecto questionado pelos precursores da Teoria Institucionalista, tanto no domínio da sociologia, como da economia, refere-se a idéia de racionalidade irrestrita. Esta idéia, que vem da concepção racionalista, orientou grande parte das perspectivas da administração e afirma que a ação está subordinada à razão e que, portanto, todas as ações são racionais e dirigidas à lograr objetivos definidos.

Contra esta racionalidade global, os primeiros avanços surgiram dos estudos de Simon (1987 apud CARVALHO et al, 2003) que propõe a “racionalidade limitada”, ao ponderar a capacidade computacional limitada da mente humana. Este modelo mantém que as ações são resultado de um cálculo racional, ou seja, estão ainda subordinadas à razão mesmo que de forma limitada, enquanto que “o comportamento é governado pela intenção e pela deliberação racional”. A proposta é de que os seres humanos enfrentam o complexo processo de tomar decisões fazendo também uso de processos mentais inconscientes e semiconscientes.

A partir da vertente sociológica, a constatação de diferenças significativas entre os conceitos de “instituição” e “processo de institucionalização” e a divergência na ênfase atribuída aos elementos institucionais, permitem que a perspectiva institucional seja dividida em uma base reguladora, uma normativa e outra cognitiva. As diversas formas culturais (normas e leis, expectativas ou tipificações), estruturas sociais (sistemas de poder, sistemas de autoridade ou

isomorfismo estrutural) e atividades rotineiras da vida cotidiana da organização (procedimentos padronizados, conformidade ou execução de programas de ação), reúnem os elementos institucionais que formam uma organização (SCOTT, 1995).

A versão reguladora se aproxima de uma visão clássica da teoria das organizações e volta-se à idéia do indivíduo motivado para atender seus próprios interesses numa lógica utilitarista de custo-benefício⁵ e sua ênfase está na fixação de normas, no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e de coerção: força, temor e oportunismo são ingredientes centrais no pilar regulador, mas temperados pela existência de normas, seja a modo de costumes informais ou de normas formais e leis.

No pilar normativo se apóiam grande parte dos primeiros investigadores institucionalistas como Parsons, Durkheim e Selznick. Esta proposição evidencia os valores (concepções do preferível ou desejado junto com a construção de princípios com os quais, estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados) e as normas (especificam como deveriam ser realizadas as coisas; definem os meios legítimos para perseguir os fins desejados) como elementos institucionais e tenta desvendar em quê as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas da pressão exercida pelas normas e os valores. A idéia é de estabilidade para as organizações, porque tanto os valores como as normas, com o transcurso do tempo e em sua utilização cotidiana e repetida, são interiorizados pelos indivíduos transformando-se numa obrigação social (SCOTT, 1995).

Por último, a visão cognitiva das instituições propõe a valorização das interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações (SCOTT, 1995). Diferente do paradigma regulador que dá prioridade a normas, leis e sanções, e do normativo que indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, esta versão considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional (CARVALHO et al, 2003).

Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, é considerado precursor desta abordagem. O autor introduz as bases de um modelo institucional e interpreta as organizações como uma

⁵ Esta constatação afasta, em teoria, a versão reguladora de uma aplicação a organizações como as universidades, os hospitais ou as sem fins lucrativos e está desenhada para uma realidade organizacional mais convencional, mais próxima ao modelo de uma empresa fabril de tipo taylorista (CARVALHO et al, 2003).

expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos. O processo de institucionalização, segundo o autor, pode ser sintetizado nos valores que substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas.

Assim, a teoria cognitiva emerge como contraponto à concepção racionalista da ação, ao demonstrar que *“a mente reage a uma grande quantidade de dados sensoriais que recebe, buscando reduzir a incerteza a nível conceitual e dando à “confusão caótica” de estímulos algum sentido e significado”* (HODGSON, 1994:109).

Neste sentido, a teoria dá lugar aos elementos subjetivos do conhecimento humano e propõe a impossibilidade da deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento, em função da grande quantidade de informação e da imensa capacidade computacional que isso exigiria. Os seres humanos adquirem, não obstante, mecanismos para subtrair certas ações em curso da avaliação racional contínua: os hábitos, cuja função principal seria ajudar a manipular e rotinizar a complexidade da vida quotidiana (CARVALHO et al, 2003).

Com base nestes preceitos, o velho e o novo institucionalismo reagiram contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas e destacaram as relações entre a organização e seu ambiente, ao mesmo tempo em que valorizaram o papel da cultura na formação das organizações (CARVALHO et al, 2003).

1.2.3 Legitimidade e isomorfismo na perspectiva institucional

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), as organizações competem não apenas por recursos e consumidores, mas por oportunidades sociais e econômicas, poder político e legitimidade institucional. A sobrevivência e o sucesso das organizações estão vinculados à capacidade de adaptação às especificações ambientais técnicas e à fatores normativos de suporte e legitimidade contextual (ANDRADE FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

A utilização da Teoria Institucional na interpretação organizacional revela a concorrência para alcançar a legitimidade institucional e, assim, a sobrevivência. O argumento central é de que pressões ambientais modelam as organizações e aquelas situadas no mesmo ambiente tornar-se-ão estruturalmente similares ao responderem a pressões, sendo

recompensadas não pela quantidade e qualidade dos resultados, mas por estabelecerem estruturas e processos corretos, institucionalizados externamente (ORRÚ, BIGGART e HAMILTON, 1991; DIMAGGIO e POWELL, 1991; MEYER e ROWAN, 1991).

De acordo com Meyer e Rowan (1991), nas sociedades modernas as estruturas organizacionais surgem em contextos altamente institucionalizados e seus elementos são profundamente arraigados, refletindo compreensões difundidas da realidade social. Entre estes elementos estão a opinião pública, a visão de pessoas importantes, o conhecimento legitimado através do sistema educacional, o prestígio social, as leis e as definições de negligência e prudência usadas pelos tribunais; elementos que reforçam as posições, políticas, programas e procedimentos das modernas organizações e são manifestações de regras institucionais poderosas que funcionam como mitos, altamente racionalizados.

Estes mitos são prescrições racionalizadas e impessoais, que identificam vários propósitos sociais, assim como técnicos, e especificam os meios apropriados para perseguir esses propósitos técnicos racionalmente. Em alguma medida, estão além da vontade de qualquer participante individual ou da organização, o que lhes permitem serem tomados como certos, como legítimos, independentemente das avaliações de seu impacto sobre os resultados do trabalho (MEYER e ROWAN, 1991).

Destarte, a legitimidade na dinâmica interna das organizações e no contexto exterior é garantida pela a impessoalidade e pelo fato de estar mais além do arbítrio dos indivíduos precisamente por encontrar-se altamente institucionalizados (REED, 1994). Contudo, isto não quer dizer que a Teoria Institucional negue que os participantes da organização persigam seus próprios interesses, mas que os interesses dos indivíduos e das organizações são definidos e modelados, pois as estruturas definem os fins e modelam os meios pelos quais tais interesses são determinados e perseguidos (SCOTT , 1991).

Assim, o sistema de crenças e normas promove a condição para as organizações surgirem e desenvolverem suas estruturas e atividades (SCOTT, 1992), e a forma que elas tomarão dependerá da natureza do sistema de crenças, normas e significados existentes no ambiente institucional. Há, portanto, um processo de conformidade das estruturas organizacionais aos valores vigentes no ambiente, de forma que as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas e racionalizadas, que lhes permitirá encontrar legitimidade para suas atividades e defender sua sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1991).

Deste modo, muitos aspectos da estrutura formal de uma organização são manifestações de regras institucionalizadas e de normas e expectativas do ambiente institucional e servem para demonstrar conformidade necessária à organização como forma de obter legitimidade, aprovação e, conseqüentemente, capacidade de sobrevivência, dado que os agentes externos são tipicamente os fornecedores de recursos-chave (POWELL, 1991; COVALESKI e DIRSMITH, 1998). A atenção da análise centra-se portanto “*no papel desempenhado pelo Estado, o sistema legal e as profissões⁶, no processo de dar forma à vida organizacional tanto de maneira direta, impondo limites ou criando oportunidades, como de forma indireta, com a promulgação de novos mitos racionais*” (RODRIGUEZ, 1991:208).

O processo de busca de legitimidade ocorre, então, na medida em que as organizações têm seu comportamento e estrutura influenciados pelas regras e crenças institucionalizadas - decorrentes de pressões institucionais derivadas do Estado e da sociedade - e tendem a reproduzir estruturas organizacionais, sendo levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados predominantes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade (MEYER e ROWAN 1991, e DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Em conseqüência da busca da conformidade ambiental, Rossetto e Rossetto (2000, 2005) avaliam que a perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, mas um processo derivado de pressões externas e internas, que levam às organizações a se parecerem uma com as outras. Desta forma, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa, representando uma estrutura determinística com grande ênfase sobre as normas do ambiente e o peso da história da empresa às explicações das ações organizacionais.

O resultado desse processo de reprodução das estruturas organizacionais na busca de legitimidade, para Dimaggio e Powell (1991), tem sido organizações cada vez mais homogêneas, tendência que se acentua a medida que um campo organizacional - aquelas organizações que, no agregado, constituem uma área reconhecida da vida organizacional incluindo fornecedores-chave, recursos e consumidores de produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem produtos similares - se torna bem estabelecido.

⁶ Algumas profissões, por exemplo, são reguladas por um conjunto de normas e crenças que limitam a ação nas organizações em cada área de atividade profissional específica (VIEIRA e MISOCZKY, 2000).

Esta homogeneização leva ao conceito de isomorfismo: processo de sujeição que força uma organização a se assemelhar a outras organizações, dados os mesmos conjuntos de condições ambientais; ou, de forma semelhante, a tendência de organizações do mesmo nicho populacional se assemelharem à outras quando submetidas ao mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

De acordo Machado-da-Silva et. al (1993:44), aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não tem soluções próprias; assim desenvolvem condutas semelhantes posto que *“a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas”*.

Temerosas da perda de recursos e legitimidade, as organizações através do comportamento isomórfico, visariam a legitimidade e a sobrevivência, independentemente de sua eficiência e da demanda de seus produtos (MEYER e ROWAN, 1991), demonstrando que o conjunto de regras institucionalizadas, podem ser, muitas vezes, até mesmo contrárias a critérios de eficiência (ANDRADE FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Confirma-se, portanto, que para além do mercado ou dos rígidos ditames tecnológicos, estão as diversas orientações do contexto, as regras e os significados institucionalizados nas estruturas. Isto reforça a idéia de que as formas estruturais adotadas pelas organizações não são determinadas pelas demandas do ambiente senão pela legitimidade que lhe transferem os costumes e as normas aceitas coletivamente, o que acaba por constituir uma fonte de conflito nas organizações diante das alternativas, por vezes incompatíveis, de cumprirem exigências da racionalidade técnica e a eficiência por um lado, ou a legitimidade institucional por outro (CARVALHO et al, 2003).

Dimaggio e Powell (1991) consideraram dois tipos de isomorfismo. O primeiro deles, o isomorfismo competitivo, surge em ambientes técnicos, caracterizados pela elaboração de regras e exigências pelas quais organizações individuais devem se conformar se elas desejam apoio e legitimidade do ambiente. O segundo tipo de isomorfismo é o institucional, que surge em ambientes institucionais, nos quais as organizações adotam formas organizacionais porque estas foram ditadas pelas organizações protetoras, ou porque certas formas se tornaram geralmente

aceitas em seu setor. O autores identificam ainda três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo mimético resulta de respostas padronizadas à incerteza, poderosa força que encoraja a imitação nos casos em que as tecnologias organizacionais não são compreendidas, quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica. A tendência é de organizações imitarem modelos de sucesso. De acordo com Rossetto e Rossetto (2000), em geral, quanto maior a população de pessoal empregado (especialmente uma força de trabalho bem treinada) ou consumidores servidos por uma organização, mais forte a pressão sentida por ela para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações. Segundo estes autores, as vantagens do comportamento mimético na economia do comportamento humano são consideráveis; pois quando uma organização coloca um problema com causas ambíguas ou soluções não claras, a busca da resposta deve produzir uma solução viável com poucos gastos.

O isomorfismo normativo refere-se a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. Ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos é uma das formas mais freqüentes de pressão normativa e implica em certa tendência isomórfica das organizações. Este isomorfismo decorre, portanto, do processo de profissionalização – entendido como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir condições e métodos de seus trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional – responsável pela formação de uma subcultura ocupacional, que cria formas de interpretação e de atuação equivalentes com o intuito de resolver problemas e atender a exigências organizacionais.

Para Rossetto e Rossetto (2000) as profissões estão sujeitas às mesmas pressões cognitivas e miméticas das organizações, e enquanto vários tipos de profissionais dentro de uma organização devem diferenciar-se uns dos outros, eles exibem muita similaridade com suas contrapartes profissionais em outras organizações. Em adição, em muitos casos, o poder profissional é tanto fixado pelo Estado como é criado pelas atividades das profissões.

O terceiro tipo de isomorfismo, o coercitivo, surge da influência política e problemas de legitimidade, como resultado de pressões formais e informais (sentidas como força, como persuasão ou como convites) por outras organizações sob as quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade dentro das quais as organizações funcionam. Em

determinados setores haveria agentes ambientais suficientemente poderosos para impor formas estruturais e/ou práticas sobre organizações que lhe são subordinadas.

O Estado exerceria tal pressão através principalmente de dois artifícios: regulamentos (através de ampla legislação e proliferação de regras, regulamentos e controles) e mecanismos de recompensa e sanção (através da distribuição de recursos) (ZHOU, 1993 apud SÁ, 1995). De acordo com Andrade Filho e Machado-da-Silva (2002), a lei representa uma modalidade de pressão isomórfica coercitiva, que pode afetar a estrutura e o comportamento das organizações, em especial quando obtém grande suporte social, mas a não existência de consenso com relação aos valores trazidos pela inovação legislativa pode gerar um processo de resistência à sua adoção.

Em resumo, o isomorfismo, segundo Meyer e Rowan (1991), gera como conseqüências para as organizações: incorporação de elementos que são legitimados externamente, ao invés de eficiência; emprego de critérios de avaliação externos ou cerimoniais para definir o valor dos elementos estruturais e dependência com instituições externas visando reduzir a turbulência e manter a estabilidade. Assim, a incorporação de estruturas externas legitimadas aumentaria o comprometimento dos participantes internos e dos constituintes externos e protegeria a organização de questionamentos na sua conduta, tornando-a legítima e permitindo o uso de sua legitimidade para acentuar seu apoio e assegurar sua sobrevivência. Este resultado, contudo, é questionado por outros autores e outras perspectivas, conforme será demonstrado na próxima seção.

1.2.4 Institucionalização, Legitimidade e Inércia

O estudo de Singh et al (1986) demonstra o quanto a legitimidade externa pode ser importante a despeito de padrões de eficiência. Segundo este autor, os resultados sugerem que mudanças organizacionais internas não possuem correspondência com taxas crescentes de mortalidade, enquanto a aquisição de legitimidade externa corresponde a uma redução significativa destas mesmas taxas.

Contudo, se por um lado o processo de legitimidade institucional apresenta indícios de garantia de sobrevivência das organizações, um outro aspecto deve ser analisado como resultante do isomorfismo. O argumento dos teóricos institucionalistas é que, uma vez institucionalizadas, as organizações se tornam altamente estáveis ao longo do tempo, persistentes em sua forma,

reproduzíveis e sustentáveis (MEYER e ROWAN, 1991; ZUCKER, 1991; OLIVER 1991). Dentro desta perspectiva, a visão é de que características institucionais são transmitidas, sustentadas, reproduzidas e resistem à mudança ao longo do tempo, como um resultado de conformidade às expectativas geradas institucionalmente e a um conjunto de crenças e padrões socialmente definidos (SCOTT, 1991; OLIVER, 1991).

Para Powell (1991) expectativas estáveis de como as coisas são feitas guiam a ação e podem ser uma fonte de previsão de comportamento, induzindo à estabilidade, a persistência e mesmo a resistência à mudança, pois modelam o comportamento de tal forma que os cursos de ação passam a ser vistos como corretos, naturais e legítimos. Neste sentido, qualquer esforço de mudança pode gerar resistências, pois ameaçam o senso de segurança dos indivíduos e rompe rotinas estabelecidas.

Assim, o resultado deste processo em termos de sobrevivência é discutido por alguns autores, diante da possibilidade de criação de uma situação de inércia, à medida que as organizações estejam presas a processos estabelecidos de automanutenção ambientais que poderiam conduzir à rigidez estrutural.

De acordo com Oliver (1991), as formas organizacionais são tomadas como certas e adquirem o status de regras, e as organizações frequentemente perpetuam suas atividades institucionais como um modo de antecipar ou sustentar uma série de benefícios específicos que são instrumentais à sua sobrevivência, incluindo legitimidade, prestígio, maior facilidade de acesso a recursos e apoio e aprovação social.

Porém, segundo este autor, embora a Teoria Institucional tenha focalizado a conformidade e isomorfismo como processos que asseguram sobrevivência organizacional, estes aspectos poderiam, ao contrário, ameaçar a sobrevivência a longo prazo das organizações. Isto porque, valores e atividades institucionalizadas podem levar as organizações a um estado de inércia estrutural e de procedimentos, tornando-as altamente resistentes a mudanças. Essa resistência e a persistência de práticas institucionalizadas podem diminuir a eficiência organizacional e inibir a capacidade das organizações em se adaptar e responder às contingências ambientais.

A partir do levantamento desta possibilidade de inércia decorrente do isomorfismo, convém analisar outras abordagens que relacionem o desenvolvimento institucional e a mudança nas organizações, o que será feito na próxima seção que trata de Esquemas Interpretativos.

1.3 Legitimidade e mudança organizacional segundo a abordagem de Esquemas Interpretativos

O isomorfismo institucional é uma das razões pela qual as organizações assumem determinadas formas, através do qual as forças do ambiente moldam as suas estruturas, normas e padrões e, portanto, realizam uma mudança organizacional (DOLCI e KARAWAJCZYK, 2002). Contudo, conforme foi mencionado no fim da seção anterior, a partir do momento em que a organização torna-se isomórfica, a tendência, de acordo com a Teoria Institucional, é de estabilidade. A busca pela legitimidade pode levar, portanto, a uma situação de inércia que, conforme comprovado em alguns estudos, pode comprometer a sobrevivência organizacional.

De acordo com Wood Jr.(1995), é fundamental que as organizações consigam romper com a inércia organizacional, sobretudo porque ao revisar a literatura sobre mudança organizacional, constatou que a maioria das organizações muda em resposta às crises e essas mudanças provocam alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores organizacionais.

Para Machado-da-Silva et al (1999) as regras e os significados compartilhados no interior da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de novas práticas, caso estas não se coadunem com os valores e as crenças vigentes, de forma que para a mudança organizacional se processar, novos valores e regras precisam ser incorporados ao contexto institucional de referência.

Assim, na maioria das vezes, os processos de mudança organizacional relacionam-se com a capacidade da organização de detectar mudanças ambientais externas ou internas e em mudar suas práticas de gestão. Contudo, apesar do destaque para o ambiente no processo de mudança, raramente há o reconhecimento que o impacto do ambiente é diferenciado, conforme a delimitação que a própria organização faz do seu campo de atuação (MACHADO-DA-SILVA et al 1999).

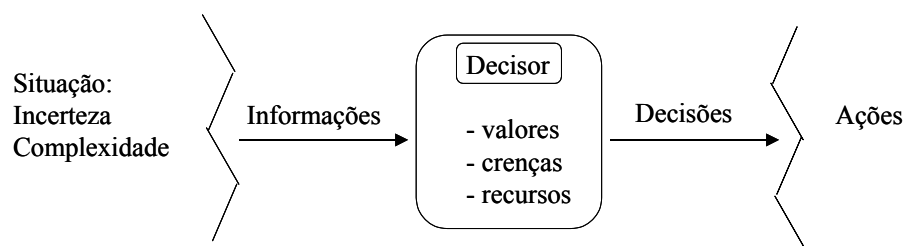
Estas considerações apontam para a necessidade de se enriquecer os modelos que tratam da mudança organizacional, o que tem ocorrido através do surgimento de pesquisas apoiadas na perspectiva cognitiva e que apresentaram novas abordagens teóricas a partir da abordagem institucional, como é o caso da teoria que apresenta o conceito de esquemas interpretativos.

Segundo Machado-da-Silva et al (1999), “*entende-se por esquemas interpretativos o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização*”. Os valores organizacionais consistem nas concepções racionalizadas dos membros da organização no que concerne aos meios e aos fins e são responsáveis por dirigir as interpretações e percepções dos integrantes da organização com relação à própria organização e ao ambiente (ENZ, 1988). As crenças atuam como pressupostos intrínsecos, compartilhados pelos membros da organização, aceitos como verdadeiros e geralmente não abertos à discussão, influenciando sua forma de perceber e interpretar o ambiente e a própria organização (SCHEIN, 1992).

Os esquemas interpretativos consistem, então, em um “*conjunto de idéias, crenças e valores, elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais, a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações*” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1994) e determinam a forma como os membros da organização reconhecem e entendem o mundo organizacional (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980 apud ANDRADE FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Em Freitas et al (1997 apud DOLCI e KARAWEJCZYK, 2002) é apresentado um modelo simplificado, ilustrado na Figura 2, no qual os decisores, possuidores de valores, crenças e recursos, encontram-se no centro deste processo, tomando decisões baseadas em informações, provenientes de um ambiente incerto e complexo.

Figura 2 - A tomada de decisão



Fonte: Freitas et al (1997 apud Dolci e Karawejczyk, 2002)

O conjunto de crenças e valores comuns aos indivíduos representa um sistema cognitivo compartilhado, o que torna possível a cognição de grupo e da organização. Segundo Crubellate e Machado-da-Silva (1999), os valores e as crenças têm por função “*possibilitar a interpretação do ambiente e a definição de quais problemas são realmente críticos no contexto da organização*,

desencadeando o processo de ordenação desse ambiente que vai orientar, em última instância, as ações organizacionais”. O compartilhamento de valores e crenças por parte dos grupos organizacionais propicia a legitimidade.

Os valores e crenças podem ser utilizados para a compreensão da mudança ou da inércia em organizações, à medida que isso passa pela compreensão da capacidade de indivíduos e de grupos expressarem e imporem seus valores e crenças. Além disso, implica também a capacidade de tais indivíduos e grupos mobilizarem recursos que permitam a ação organizacional em direção a certos objetivos. (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980 apud TAKAHASHI e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Nesse sentido, Enz (1988) observa que os valores e as crenças desempenham a função de possibilitar a interpretação do ambiente e a definição de quais problemas são realmente críticos no contexto da organização, desencadeando o processo de ordenação desse ambiente que vai orientar, em última instância, as ações organizacionais.

Assim, os esquemas interpretativos definem e limitam três principais vetores de atividade, estabelecendo referências para “(a) o domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais ou sua missão; (b) os apropriados princípios de organização, e (c) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização” (HININGS e GREENWOOD, 1988:19 apud MACHADO-DA-SILVA et al, 1999). Possuem, deste modo, papel fundamental no delineamento da estratégia ao fornecerem a visão de mundo, base da estratégia, e interferirem na sua formulação por meio dos vieses cognitivos específicos para cada organização.

Nesta perspectiva, a análise de um ambiente passa a ser então uma elaboração cognitiva. Este ambiente não se refere a um ambiente de fatos objetivos, aos quais se pode ter acesso, podendo ser prontamente determinados pelos membros organizacionais; e nem mesmo a algum contexto tangível ou objetivo que simplesmente envolve influência contextual definida pelos indivíduos que atuam nas organizações; mas pode ser compreendido de maneira mais adequada como fenômenos objetivos sujeitos a diferentes interpretações dos membros organizacionais, isto é, implicam um conjunto tangível de fatores externos, cujo significado organizacional é subjetivamente estabelecido (WILSON, 1992 apud MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

O domínio de atuação é, portanto, uma opção organizacional regida pela concepção de mundo (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999). Neste campo de experiências ambíguas, criam-se

regras e procedimentos organizacionais considerados legítimos, aos quais a organização se sujeita para sobreviver; e os membros da organização, mediante a interpretação, criam vínculos entre eventos, objetos e situações, de forma a preenchê-los de significado em processo contínuo de recriação e redefinição do ambiente (ANDRADE FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Mesmo existindo forças isomórficas pressionando uma homogeneização das organizações, os esquemas interpretativos determinam diferentes cursos, em face das mesmas pressões ambientais existentes, o que determina diferentes ações e estratégias em organizações que estão no mesmo setor. Assim, por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, em organizações pertencentes a um mesmo nicho populacional sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

Reconhecer, portanto, que estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina a possibilidade de ação por parte da organização no sentido de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições do ambiente, visando o alcance de seus objetivos e a manutenção de seus interesses (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

A concepção subjetiva do ambiente reconhece a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente (TAKAHASHI e MACHADO-DA-SILVA, 2002). Destarte, a maneira como os atores organizacionais percebem e interpretam as forças isomórficas institucionais interfere na definição das ações estratégicas, podendo levar a orientações diferenciadas (MACHADO-DA-SILVA et al, 1993).

Os esquemas interpretativos incorporam o conjunto de idéias e crenças dos gestores, que estruturam e dão coerência aos sistemas internos da organização em que estão inseridos. Diante de mudanças no ambiente, os esquemas interpretativos dos gestores recursivamente filtram e se reestruturam criando novos filtros (DOLCI e KARAWCZYK, 2002). A interpretação do ambiente e das forças isomórficas por parte dos dirigentes afeta, desta forma, as estratégias adotadas pela organização.

O modelo interpretativo da estratégia considera a realidade como socialmente construída, sendo a organização fruto de um contrato social resultante de uma coletânea de acordos cooperativos entre indivíduos ou, até mesmo, da imposição de um grupo sobre outros. A

estratégia pode ser definida como uma armação de referência para permitir que o ambiente e a organização sejam entendidos por *stakeholders* e a ênfase do modelo está em negociar com o ambiente por meio de ações simbólicas e da comunicação (ANDRADE FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Vale ressaltar que dentro desta abordagem cognitiva da estratégia, sua formulação deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva (DAFT e WEICK, 1984; HUFF, NARAPAREDDY e FLETCHER, 1990 apud MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Assim, a análise dos esquemas interpretativos pode ser vista como um terceiro estágio do desenvolvimento da abordagem cognitiva da estratégia. Num primeiro não se afasta da hipótese de racionalidade dos decisores organizacionais, mas atenua seus efeitos; e no segundo aparece o conceito de mapa cognitivo - modo de representação do entendimento dos estrategistas (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

De acordo com Machado-Da-Silva et al (1999), neste segundo estágio da abordagem cognitiva, estudos demonstram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente, sendo necessário penetrar nos significados que os dirigentes atribuem a uma situação, ou seja, em seus mapas cognitivos. Esses mapas são os conceitos e as relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes, ou seja, o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma dada situação (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

A referência a esses mapas torna-se importante porque sugere que os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma interpretação da realidade. Além disso, os modelos mentais determinam que informações receberão atenção e podem facilitar ou limitar a atenção para codificar informações sobre mudanças no ambiente organizacional, ajudando os dirigentes a lidar com a abundância de informações disponíveis. Por fim, os modelos mentais dirigem a ação e limitam o leque de alternativas para os problemas identificados (BARR, STIMPERT e HUFF, 1992 apud MACHADO-DA-SILVA et al, 1999). A evolução do segundo estágio para o de esquemas interpretativos faz-se necessária porque o modo próprio de fazer as coisas em uma organização revela-se um fenômeno de natureza diferente de uma junção de mapas cognitivos individuais,

pois trata-se de um sistema cognitivo comum, propriamente organizacional, onde se definem e se articulam as questões estratégicas organizacionais (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

Nessa linha de raciocínio, as estratégias organizacionais são usualmente delineadas a partir de um conjunto de forças que se sustentam, de um lado, nos valores e crenças compartilhados pelo grupo de dirigentes e, de outro, na forma de distribuição do poder organizacional entre os membros da coalizão dominante.

Dentro desta perspectiva, Chaffee (1985: 93 apud TAKAHASHI e MACHADO-DA-SILVA, 2002) descreve a estratégia como abstração, um modo de perceber o mundo, criado nas mentes dos administradores, que direciona as intenções e comportamentos dentro da organização em relação à disposição de recursos, produtos/serviços e mercados, considerando a necessidade de legitimidade social. Para o autor, este modelo interpretativo de estratégia traz contribuições, entre elas *“a administração de significados e construção simbólica como componente central da estratégia e sua ênfase em legitimidade, ao invés de lucros, produtividade, ou outros típicos objetivos de estratégia”*.

Assim, os dirigentes definem ações de acordo com a sua interpretação da situação ambiental, mas orientam-se pelo contexto que melhor se encaixa ao esquema interpretativo prevalecente na organização, ou contexto institucional de referência (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

Há de ressaltar, contudo, que as ações organizacionais não refletem simplesmente as interpretações construídas pelos indivíduos e grupos, mas as interpretações que se sustentam na configuração de poder organizacional (HININGS e GREENWOOD, 1988 apud MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). Dessa forma, o estudo de valores e crenças em relação ao tipo de adaptação organizacional parece conter certo poder explicativo para as diferentes respostas organizacionais perante contextos ambientais aparentemente similares (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

As relações de poder se dão à medida que diversos grupos procuram fazer com que seus valores e crenças predominem e, à medida que são bem-sucedidos, esses valores e crenças se tornam referência para a ação de outros agentes organizacionais, que podem compartilhá-los ou não. Enquanto valores e crenças compartilhados possibilitam modos de interpretação intersubjetiva que sustentam a estratégia, a distribuição de poder determina a predominância de

algumas formas de interpretação sobre outras e, conseqüentemente, a escolha de alguns cursos de ação em detrimento de outros (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980, apud BULGACOV e HOIEK, 1999) aqueles que detêm o poder nas organizações decidem o que são e o que não são problemas, e isso certamente é verdadeiro para situações de crise, em que a decisão de fazer ou não uma escolha estratégica se baseia nos arranjos de poder. Os responsáveis pela decisão na coalizão dominante selecionam as partes do ambiente com que irão preocupar-se, dentro de contexto político em que a participação na coalizão dominante pode modificar-se e também a distribuição do poder dentro dela.

Assim, o predomínio de determinado esquema interpretativo, bem como a extensão do comprometimento dos agentes, decorrem das relações de poder existentes e embora a estrutura organizacional implique a delimitação da hierarquia e do controle, tal articulação orienta a obtenção de vantagens e privilégios.

Machado-da-Silva et al (1999) expõem que o processo de dominação ocorre porque a dinâmica organizacional possibilita aos grupos participantes disseminarem suas províncias de significado e se as propostas de um determinado grupo são implementadas e obtêm resultados positivos, abre-se a possibilidade de que sua província de significado seja institucionalizada, convertendo-se no padrão dominante de interpretação e de orientação da conduta dos atores organizacionais.

Portanto, a partir do momento em que as relações de poder são constituídas, e um esquema interpretativo estabelecido, volta-se a possibilidade de resistência a mudança apresentada pela Teoria Institucional.

Isto porque à medida que certas ações se ajustam às demandas ambientais e propiciam sucesso organizacional, as organizações, por meio de mecanismos de reforço e de aprendizagem, tendem a persistir em tais ações e as mais bem sucedidas podem dar origem a padrões de atuação que, ao reforçarem valores e crenças vigentes, configuram a orientação estratégica (MACHADO-DA-SILVA et al, 1999).

Como sustentam Hinings e Greenwood (1991), somente em condições críticas é possível implantar mudanças fundamentais que impliquem a reorientação dos esquemas interpretativos. Quando o desempenho organizacional é satisfatório, tende-se à adoção de mudanças de caráter incremental, consistentes com a lógica interna em voga na organização

(MACHADO-DA-SILVA et al, 1999). Deste modo, quando há a institucionalização de certos valores na organização, firmando sua orientação (desejável), esta se torna menos flexível (não desejável) às mudanças necessárias (DOLCI e KARAWEJCZYK, 2002)⁷.

O resultado da ausência de mudanças, segundo Barr, Stimpert e Huff (1992, apud MACHADO-DA-SILVA et al, 1999) pode ser o declínio da organização, devido a falta de atualização dos esquemas interpretativos em relação às mudanças no ambiente, podendo impedir a percepção de problemas, atrasando mudanças na estratégia e conduzindo a ações ineficazes no novo contexto ambiental.

Pode-se concluir, portanto, que o desenvolvimento da perspectiva dos Esquemas Interpretativos incorpora de forma mais efetiva a ação estratégica dos atores organizacionais em complemento ao determinismo ambiental. A abordagem que aprofunda este enfoque é a Teoria de Dependência de Recursos apresentada na próxima seção.

1.4. O Processo de busca de legitimidade através da Teoria de Dependência de Recursos

De acordo com Astley e Van de Ven (1983), um questionamento central na discussão da adaptação estratégica organizacional é se ela deriva do aspecto gerencial ou ambiental, ou seja, se ocorre como reação necessária às forças ambientais ou como um processo de escolha ou seleção.

As pesquisas deterministas ignoravam os processos pelos quais a adaptação ocorria e a função dos gerentes era apenas adequar a sua estrutura às condições mutáveis do ambiente, enquanto as voluntaristas imputavam os padrões de mudança às respostas e à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar a sobrevivência de suas organizações (ROSSETTO e ROSSETTO, 2000).

Dentro da visão voluntarista, que aprofunda a idéia de decisão gerencial apresentada pelos Esquemas Interpretativos, está a Teoria da Dependência de Recursos. Nesta teoria, tanto o ambiente externo como interno passam a compor a análise das organizações, pois estas adaptam-

⁷ Há também a possibilidade de uma mudança organizacional não levar à introdução de uma nova ordem, com grandes recursos e inventividade sendo empregados para preservar o *status quo* (MENDONÇA e VIEIRA, 1999).

se às pressões; mas enfatiza o voluntarismo como ponto chave da resposta dos tomadores de decisão organizacional e ressalta através deste aspecto a possibilidade de resistência às pressões institucionais (ROSSETTO e ROSSETTO, 2000).

Na medida em que concentra-se no papel da gerência em captar recursos para obter performance satisfatórias, a negociação e o relacionamento interorganizacional constituem atividades fundamentais: o gerenciamento das relações externas passa a ser a chave para a sobrevivência organizacional (ALDRICH e PFEFFER, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978 apud ROSSETTO e ROSSETTO, 2000).

Desta forma, as organizações podem manipular o ambiente para seu próprio benefício, e o devem fazer à medida que se reconhece que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita e, portanto, precisa obtê-los no ambiente a partir de outras organizações.

Destaque merece ser dado ao fato de que não há situação, de acordo com esta abordagem, na qual a organização não tenha escolha: a organização sempre encara um conjunto de possíveis alternativas ao tratar com seu ambiente (CHILD, 1972).

A Teoria da Dependência de Recursos amplia a perspectiva de Escolha Estratégica⁸ em que há a influência do ambiente externo, mas o foco está nas respostas adaptativas; os atores organizacionais definem a realidade em termos de sua história e valores próprios, pois as condições ambientais particulares são percebidas e avaliadas de maneira diferente por diferentes pessoas. A percepção se transforma em realidade e as condições ambientais são importantes somente à medida que são percebidas por aqueles que tomam as decisões, sendo atualizadas pelos responsáveis pela tomada de decisão com base em suas percepções, interpretações e avaliações (ROSSETTO e ROSSETTO, 2000).

Em uma comparação com a Teoria Institucional, nas duas perspectivas, a escolha organizacional é limitada por uma variedade de pressões externas, os ambientes são coletivos e interconectados e as organizações devem ser sensíveis às demandas e expectativas externas para sobreviverem, ou seja, tentam obter estabilidade e legitimidade.

A principal diferença está no fato de que os teóricos institucionais têm tentado focalizar sobre a conformidade em vez de resistência; passividade em vez de atividade; a aceitação pré-consciente em vez de manipulação política em resposta às pressões externas. Apesar destes

⁸ Ver Bourgeois (1984 apud ROSSETTO e ROSSETTO, 2000).

fatores, Rossetto e Rossetto (2000) sugerem que a integração das perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos é o melhor caminho.

Assim, se o que se colocava era a predominância do voluntarismo *versus* determinismo externo no processo de mudança estratégica – processos avaliados como mutuamente exclusivos (HANNAN e FREEMAN, 1988), e mesmo autores como Aldrich e Pfeffer (1976 apud ROSSETTO e ROSSETTO, 2000) tenham sugerido a Dependência de Recursos como uma perspectiva alternativa a Institucional; passa a se conceber a justaposição destas visões para estudar as interações e interdependências.

De acordo com Oliver (1988), esta combinação já poderia ser percebida nos estudos empíricos empregando a estrutura institucional, que têm demonstrado que as organizações não adaptam-se passivamente aos seus ambientes; ou em estudos como o de Huff (1980 apud ROSSETTO e ROSSETTO, 2000), que identificou influências da indústria sobre a reformulação estratégica e sugeriu que o exame somente dos tomadores de decisão foi demasiadamente limitado.

Segundo Miles (1988) a proposta de combinação do determinismo e do voluntarismo se dá quando se analisa não apenas se cada uma das perspectivas influencia o processo de mudança, mas quanto de cada um destes elementos está presente.

A combinação destas perspectivas é a proposta seguida neste trabalho para compreender a legitimidade das universidades públicas no país no período recente. Para que isto possa ser feito, o próximo capítulo apresenta a definição do papel destas organizações desde a sua criação, visando caracterizar o ambiente no qual estão inseridas e servir como base para a análise das decisões dos atores organizacionais na definição de seus caminhos.

CAPÍTULO 2: O PAPEL DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO BRASIL

Partindo da idéia de que a universidade é uma instituição social, a definição de seu papel na atualidade perpassa divisões sociais e discussões políticas, que compõe o ambiente no qual estas instituições estão inseridas. Portanto, para que a base de sua legitimidade possa ser compreendida, faz-se necessário uma revisão histórica acerca de seu surgimento e transformações no último século.

Assim, a primeira parte deste capítulo, apresenta um histórico do ensino superior no Brasil através das mudanças realizadas pelo Estado em três momentos distintos: a estruturação do ensino superior até o fim da década de 60; um segundo período que é marcado pela Reforma Universitária de 1968; e uma terceira parte que trata dos anos 70 e 80.

A segunda parte deste capítulo apresenta o processo de reorientação do papel Estado, que a partir dos anos 90 passa a intensificar a abertura de espaços para a valorização do capital na educação. Observa-se, em um primeiro momento, que isto se trata de uma tendência mundial de busca de mercado (em especial dos países subdesenvolvidos), a partir das orientações privatizantes dos organismos multilaterais. A seguir, é relatado o início da implementação destas diretrizes nos anos 90, e os seus desdobramentos mais recentes através das propostas de Reforma Universitária do Governo Lula; no sentido de compreender em que medida isto determina o atual o papel da universidade.

2.1 O ensino superior no Brasil: da criação das primeiras universidades até os anos 80

2.1.1 O ensino superior - das primeiras universidades até o fim da década de 60

O ensino superior no Brasil se iniciou ainda no século XIX (1808), por D. João, cujas principais idéias eram de: profissionalização, reprodução de conhecimentos e busca de status ou ilustração. O que existia inicialmente eram escolas superiores isoladas e monopolizadas pelas elites culturais das classes dominantes, que negligenciaram todos os aspectos essenciais da formação, aproveitamento e promoção do talento⁹ (LEWIS, 2007a).

Contudo, logo no início do século passado, as primeiras universidades surgiram da tentativa de um rompimento com o ensino superior “oficial” das faculdades e escolas profissionais do período da monarquia imperial.

De acordo com Lewis (2007c), a proposta de fundação da universidade brasileira constituiu uma ação política, pois seus fundadores objetivavam justamente superar a visão estritamente profissionalizante dos cursos de ensino superior criados em 1808. Nesta perspectiva, a universidade foi concebida como uma instituição de ensino superior que deveria estar voltada para a produção de conhecimento científico de interesse da maioria da população, servir à soberania nacional, formar quadros profissionais de nível superior para atender as demandas de desenvolvimento do país.

Segundo Trindade (2004), foi o Ministro da Instrução Pública, Benjamin Constant, quem permitiu o desenvolvimento de instituições “livres”, “não dependentes do Estado, empreendidas por particulares”, e principalmente a Lei Orgânica de 1915¹⁰ que estabeleceu o fim de qualquer fiscalização por parte do governo federal de escolas superiores criadas pelos estados e por particulares, com currículos organizados sem qualquer paradigma oficial. Assim, os estabelecimentos governamentais passariam a ser corporações autônomas, com completa autonomia didática, administrativa e financeira. Para Chauí (2001), este período se caracteriza pelo predomínio de uma visão liberal e, portanto, a idéia do saber desinteressado ou da não interferência recíproca entre Estado e Universidade, e Sociedade e Universidade.

Em 1924 foi criada Associação Brasileira de Educação (ABE¹¹), instituição dedicada a estudar, defender e promover a educação do país, importante na organização do debate educacional deste período. De acordo com Trindade (2004), a concepção de fundo dos

⁹ “Um advogado, um médico, um engenheiro, e por aí adiante, adquiriam por nascimento uma posição garantida na sociedade e sua principal função era a de constituir os quadros intelectuais de uma sociedade escravista, primeiro, e de uma sociedade de classes subdesenvolvida e dependente, em seguida.” (CUNHA, 1989: 70).

¹⁰ O primeiro decreto de Lei Orgânica de Ensino Superior e do Fundamental da república foi do Marechal Hermes da Fonseca, redigido pelo deputado gaúcho Rivadávia da Cunha Correa, 1911-1915 (TRINDADE, 2004).

¹¹ A ABE é um órgão ligado ao Ministério da Justiça, desde 1964 (ABE, 2007).

idealizadores das universidades brasileiras a partir da década de 1930 era de uma instituição que deveria estar comprometida com o aprofundamento, reconstrução, criação de conhecimentos de interesse da sociedade brasileira.

Em 11 de abril de 1931, foi assinado por Getúlio Vargas e Francisco Campos o Decreto n. 19.851, que instituiu o “Estatuto das Universidades Brasileiras”. Este decreto indicava que o ensino superior obedeceria, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado por “institutos isolados”: o primeiro regido pelo referido Estatuto e os segundos pelos “respectivos regimentos”. Através deste decreto, foram então estruturadas as regras da institucionalização e de padronização do sistema público de educação superior “oficial” (criado por lei federal ou estadual), “oficializado” (equiparado à estrutura oficial federal ou estadual) ou “livre” (independente, regulando-se por estrutura própria).

Os objetivos estipulados para o ensino universitário nesta época foram: *“elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica em quaisquer domínios; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior; enfim, concorrer pela educação do indivíduo e da coletividade (...) para a grandeza na nação e para o aperfeiçoamento da humanidade. Segundo esse decreto, a organização das universidades atenderia primordialmente ao critério dos reclamos e necessidades do país”* e seria *“orientada pelos fatores nacionais de ordem psíquica, social e econômica (...)”* (BRASIL, 1931).

Assim, se em 1930 havia somente duas universidades no país (a do Rio de Janeiro de 1920 e a de Minas Gerais de 1927), em 1946 esse número ampliou-se para seis instituições universitárias¹², constituindo um modelo de universidade pública fortemente associada ao Estado desenvolvimentista, decorrente do modelo estatal implantado a partir da Revolução de 1930 (TRINDADE, 2004).

Contudo, de acordo com Fernandes (1979), os objetivos acadêmicos e políticos da proposta da universidade brasileira por parte de seus idealizadores não se efetivaram, porque a maioria dos docentes e discentes pertencentes às classes privilegiadas não estavam interessados nos objetivos (políticos, sociais, democráticos e socializantes) contidos na proposta.

Desta forma, embora o Estado pudesse ser o grande agente das mudanças estruturais e institucionais para que as universidades efetivamente se transformassem em centros de cultura,

¹² Universidade Técnica do Rio Grande do Sul (1932) – posteriormente Universidade de Porto Alegre (1934) –; a Universidade de São Paulo (1934); a Universidade do Distrito Federal (1935) e as “faculdades católicas” (1940), como embrião da PUC-RJ (1946).

inovação científica e modernização tecnológica, o que se pode observar, principalmente a partir dos anos 60, é a ampliação do interesse das classes dominantes da sociedade brasileira sobre o papel da universidade (SOARES, 2006).

Entre as medidas adotadas neste período estava a relação mais estreita com os EUA, que começou ainda sob a presidência de Goulart, com a vinda dos primeiros consultores, no início de 1963 (*Higher Education Team*), aprofundada pelo governo militar. O interesse do governo militar do Marechal Castelo Branco pela modernização das universidades já se encontrava no Programa de Ação Econômica do Governo (1964-1966), retomando o projeto que o Instituto de Pesquisas Econômico e Social (IPES) havia elaborado para o país antes de 1964, iniciado com medidas repressivas contra professores e estudantes.

Deste modo, a parceria com os EUA ganhou força neste governo, em 1964, através do propósito de implementação do modelo MEC-USAID (Ministério da Educação e *United States Agency for International Development*), cujo objetivo era aperfeiçoar o modelo educacional brasileiro.

Este aperfeiçoamento consistia em um modelo, de universidade técnica, que baseava-se em receitas norte-americanas, absorvidas de uma comissão mista de especialistas brasileiros e norte-americanos. De acordo com Lewis (2007a) “*era o modelo de uma universidade de uma colônia, a universidade que a metrópole aconselha que exista na colônia*”; modelo que as classes burguesas (principalmente certo nível dos empresários, dos militares, da burocracia, da tecnocracia) estavam identificadas, já que seu objetivo era o de formar serviços qualificados e não críticos.

Parte das transformações se consolidou em 1966, com o Decreto-Lei n. 53, que entre outros fatores, propôs a indissociabilidade do ensino-pesquisa; a separação do ensino profissional e da pesquisa aplicada em unidades distintas; o fim das faculdades de filosofia, ciências e letras, abrindo o caminho para as unidades especializadas e a criação das faculdades (centros) de educação; e suspendeu as garantias de vitaliciedade, inamovibilidade e estabilidade dos funcionários públicos para assegurar a remoção dos respectivos titulares. Outro Decreto (n. 252) implantou os departamentos como a menor fração da estrutura universitária, cujo chefe deveria ser um professor catedrático, que reunidos constituiriam o conselho departamental da unidade (TRINDADE, 2004).

Importante mencionar que, politicamente, os promotores do Golpe Militar de 1964 eram contra as propostas de reforma da educação e da universidade dos setores populares, de forma que os projetos realizados a partir deste ano tiveram o objetivo político de despolitizar, principalmente a massa dos estudantes, de imediato; os docentes, a longo prazo; a população, de modo geral, de imediato e a longo prazo (LEWIS, 2007c).

Neste contexto, Lewis (2007c) destaca que, embora as bandeiras da Reforma Universitária de Córdoba (1918) tenham chegado tardiamente ao Brasil, foram elas que nortearam as discussões da União Nacional dos Estudantes (UNE), no início de 1960, e propiciaram a tomada de consciência de amplos setores sociais urbanos sobre a importância da reforma universitária.

Os princípios desta Reforma: a representação discente e participação nos órgãos diretores, gratuidade do ensino, autonomia universitária, ingresso público para carreira docente e eleição dos dirigentes através de assembléias com participação estudantil e docente; presentes no Manifesto de Córdoba (1918) - símbolo da luta dos estudantes argentinos por mudanças nas relações dentro da universidade e a inserção destes no debate sobre sua função e papel; passaram então a ser também os princípios buscados no Brasil (COSTA, 2005).

Isto permitiu, numa conjuntura de luta de classes, que estudantes (majoritariamente), trabalhadores, alguns professores, padres, freiras e intelectuais lutassem em defesa da educação pública de qualidade e pela reforma universitária para alcançar a socialização do conhecimento científico, a extinção da cátedra vitalícia, autonomia universitária, compromisso social e o co-governo nos órgãos colegiados, melhoria do ensino, democratização do acesso à universidade através da ampliação de vagas e que a universidade brasileira estivesse comprometida com a luta anti-capitalista e anti-colonialista e em defesa dos princípios de justiça e igualdade social para os povos do Terceiro Mundo (LEWIS, 2007c).

Assim, em contrapartida à repressão militar de 1964 (mesmo com a sede da UNE incendiada, professores cassados e estudantes presos) e aos decretos de 1966, mobilizações estudantis se tornaram cada vez mais presentes diante do aprofundamento da ditadura. O movimento estudantil, por fim, acabou impondo aos militares a necessidade de entrarem diretamente no processo de reforma, realizada a partir de 1968.

2.1.2 A Reforma do ensino de 1968

Segundo Chauí (2001), a reforma de 1968 ocorreu para atender às demandas de ascensão e prestígio sociais de uma classe média que havia apoiado o golpe militar de 1964 e, portanto, reclamava sua recompensa. Assim, em 1968, a reforma universitária foi feita sob a proteção do Ato Institucional n. 5 e do Decreto n. 477, tendo como pano de fundo uma combinação de dois relatórios.

O primeiro deles, o Relatório Atcon (1966), preconizava a necessidade de encarar a educação como um fenômeno quantitativo, a ser resolvido com máximo rendimento e mínima inversão, cujo caminho adequado seria a implantação de um sistema universitário baseado no modelo administrativo das grandes empresas, cuja direção seria recrutada na comunidade empresarial, em um sistema de administração gerencial desvinculada do corpo técnico-científico docente.

O Relatório Meira Mattos (1968), por sua vez, preocupava-se com a falta de disciplina e de autoridade, exigindo a recondução das escolas superiores ao regime de nova ordem administrativa e disciplinar. Deste modo, refutava a idéia de autonomia universitária, que seria o privilégio para ensinar conteúdos prejudiciais à ordem social e à democracia; e interessava-se pela formação de uma juventude realmente democrática e responsável que, ao existir, tornaria viável o reaparecimento das entidades estudantis de âmbito nacional e estadual.

Assim, a Lei Universitária n. 5.540 (que revogou as disposições contrárias, contidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024/61), de 1968 se estruturou a partir de um “Anteprojeto de Lei sobre organização e funcionamento do ensino superior”, elaborado por um “Grupo de Trabalho” (constituído por 11 membros designados pelo presidente Costa e Silva e presididos pelo ministro da Educação Tarso Dutra) que recebeu a incumbência de *“estudar a Reforma da Universidade brasileira visando à sua eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do país”* (BRASIL, 1968: 19).

De acordo com Trindade (2004), o objetivo não era formular um diagnóstico da crise universitária ou traçar os delineamentos de uma reforma, mas propor soluções realistas e operacionais para racionalizar a organização das atividades universitárias, em prol de maior eficiência e produtividade.

A visão do Grupo de Trabalho era de que a universidade não deveria se constituir de um universo encerrado em si mesmo, capaz de reformar-se por suas próprias forças, única instância decisória de sua inserção na sociedade; de modo que a reforma deveria se consolidar através da relação entre o Estado e a Universidade e entre esta e as múltiplas forças da comunidade (TRINDADE, 2004). Nesta perspectiva, o Estado se colocava como fator de equilíbrio, justificando sua ação estimuladora e disciplinadora.

A proposta, de forma geral, era de uma universidade como centro onde a cultura de um povo tenderia a atingir a plenitude de sua autoconsciência, não podendo ser o refúgio dos puros intelectuais desenraizados ou de um saber sem compromissos, divorciada da realidade prática. Ao contrário, deveria levar em conta as legítimas aspirações culturais de uma juventude que procurava situar-se no mundo moderno e compreender o significado de seu momento histórico (TRINDADE, 2004).

Quando o projeto se transformou em lei, alguns aspectos da proposta sofreram modificações, inclusive na própria definição de “ensino superior” que foi vetada parcialmente. O anteprojeto mencionava que “*o ensino superior, indissociável da pesquisa, será ministrado em universidades e excepcionalmente em estabelecimentos isolados organizados como instituições de direito público e privado*”; enquanto na lei: “*O ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e arte e a formação de profissionais de nível universitário*”. Com relação à organização das instituições, a definição da natureza legal foi de universidades e estabelecimentos isolados constituídos, quando oficiais, em autarquias de regime especial ou em fundações de direito público e, quando particulares, como fundações ou associações (TRINDADE, 2004).

Entre as principais mudanças implementadas a partir de 1968, segundo Chauí (2001), estavam a departamentalização, a matrícula por disciplina e a formação do curso básico.

A departamentalização tinha por finalidade democratizar a universidade, eliminando o poder das cátedras e transferindo para o corpo docente o direito às decisões e consistiu em reunir num mesmo departamento todas as disciplinas afins, de modo a oferecer cursos num mesmo espaço, com o menor gasto material, e sem aumentar o número de professores, propiciando a redução dos gastos e o controle administrativo e ideológico de professores e alunos.

A matrícula por disciplina (o curso parcelado e por créditos), em uma divisão das disciplinas em obrigatórias e optativas, possibilitou alunos de cursos diferentes poderem seguir a

mesma disciplina, ministrada na mesma hora, pelo mesmo professor, numa mesma sala de aula, visando aumentar a “produtividade” do corpo docente.

O curso básico visava um melhor aproveitamento da “capacidade ociosa” de certos cursos, isto é, daqueles que recebem poucos estudantes e dão prejuízo ao Estado, e que poderiam ter seus professores ocupados no ciclo básico de outros cursos, reduzindo o prejuízo e eliminando a necessidade de gastos com outras contratações.

Um dos problemas fundamentais nesta nova configuração, para Chauí (2001), foi que, desta forma, a existência acadêmica sob a forma da comunidade e da comunicação passou a ser impedida. Além disso, a educação passou a ser um negócio do Ministério do Planejamento, muito mais do que um assunto do Ministério da Educação e Cultura.

Uma outra importante modificação foi a criação de licenciaturas curtas em ciências, estudos sociais e comunicação-expressão, que em curto prazo permitiu satisfazer a demanda crescente dos estudantes, mantendo-os por pouco tempo nas escolas, ou seja, diminuindo os gastos; e aumentando a oferta de mão-de-obra docente para o ensino médio (contribuindo para a sua baixa remuneração) a longo prazo (CHAUÍ, 2001).

Por outro lado, a pós-graduação, cuja finalidade aparente era a formação de pesquisadores de alto nível, de professores universitários e de mão-de-obra altamente qualificada para as burocracias empresariais e estatais, passou a repor a discriminação socioeconômica abrandada na graduação, pois por seu intermédio, a expansão do ensino universitário passou a ser contida. De acordo com Chauí (2001) essa discriminação acabou por lançar o graduado na condição de diplomado degradado – um peão universitário.

Desta forma, a lei 5.540/68, do ensino superior visava de imediato profissionalizar o ensino e privilegiar o ensino privado e, a longo prazo, a despolitização qualitativa de estudantes e professores, passando a privilegiar a obtenção de status, títulos, privilégios, ou seja, tornar-se tecnocrática e burocrática (LEWIS, 2007c).

Não obstante, as mudanças foram substancialmente quantitativas: o número de vagas no ensino superior aumentou consideravelmente, principalmente devido à expansão do ensino superior privado; e mais do que democratização e socialização de conhecimentos de qualidade, estabeleceu-se uma política para atender a fins imediatistas de mercado, principalmente nas instituições de ensino superior privadas.

Assim, percebe-se neste período a massificação do ensino universitário através do aumento do número de estudantes, redução do nível dos cursos (causado pela desproporção entre o corpo docente e a quantidade de alunos), e pelo estado de degradação do ensino médio. Lewis (2007a) ressalta que os vários segmentos da sociedade passaram a ter acesso ao ensino superior e ao diploma universitário como instrumentos de ascensão profissional, não se importando com o curso, a qualidade do curso ou do conteúdo oferecido por ele.

Neste mesmo sentido, Chauí (2001) caracteriza a massificação do ensino. Segundo a autora, a proposta tinha por trás uma concepção elitista do saber, já que procurou atender às demandas por educação superior abrindo as portas da universidade para as “massas”, mas sem o crescimento proporcional da infra-estrutura de atendimento (bibliotecas, laboratórios) nem do corpo docente. Refletia, portanto, a idéia de que para a “massa” qualquer saber era suficiente, não sendo necessário ampliar a universidade de modo a fazer que o aumento da quantidade não implicasse diminuição da qualidade.

2.1.3 O ensino superior nos anos 70 e 80

A lei de 1968 não esgotou a reforma, mas foi acompanhada de uma série de anteprojetos de lei complementares: alteração do Estatuto do Magistério Superior Federal; criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação; incentivos fiscais para o desenvolvimento da educação; adicional do Imposto de Renda para o financiamento de pesquisas relevantes para a tecnologia nacional; modificação da destinação do Fundo Especial da Loteria Federal; e decretos: que instituíram os Centros Regionais de Pós-Graduação; programa de incentivo à implantação do regime de dedicação exclusiva; critérios de expansão do ensino superior; exclusão de contenção às dotações orçamentárias do MEC (TRINDADE, 2004).

Todas estas transformações, entretanto, não foram capazes de resolver os problemas decorrentes do contexto em que essas modificações se inseriam. De acordo com Chauí (2001), as universidades criadas a partir dos anos 70, no interior do campo autoritário, tinham a função de realizar a tarefa estatal de controle e censura do pensamento, limitar o acesso ao saber e, sobretudo, responder às necessidades da indústria e das finanças.

A autora classifica a universidade dos anos 70 como a “universidade funcional”, voltada para a formação rápida de profissionais requisitados como mão-de-obra altamente qualificada

para o mercado de trabalho. Segundo ela, o que se tem é uma relação de troca da classe média com a ditadura, de sustentação político-ideológica por uma promessa de prestígio e ascensão social através do diploma universitário. Por isso foi necessária a adaptação às exigências do mercado, através da alteração de currículos, programas e atividades para garantir a inserção profissional dos estudantes no mercado de trabalho.

A idéia fundamental dos anos 70 – de formação para o mercado de trabalho – se mantém, mas novos e importantes aspectos passaram a ser percebidos a partir dos anos 80. A “universidade de resultados” deste período, segundo Chauí (2001), apresentava como novidade a presença crescente de escolas privadas, encarregadas de continuar alimentando o sonho social da classe média, e introduziu a idéia de parceria entre a universidade pública e as empresas privadas.

Este segundo aspecto passa a ser decisivo, na medida em que as empresas não só deveriam assegurar o emprego futuro aos profissionais universitários e estágios remunerados aos estudantes, como ainda financiar pesquisas diretamente ligadas a seus interesses. Assim, a partir de então, os empregos e a utilidade imediata das pesquisas passaram a garantir à universidade sua apresentação pública como portadora de resultados.

O que ocorre nos anos 80, portanto, é a substituição da discussão de construção de uma universidade participativa (com professores e estudantes envolvidos nas decisões), cujo papel na sociedade deveria ser de combate a destruição operada no ensino público de primeiro e segundo graus na luta contra a massificação do ensino, núcleo de resistência ao autoritarismo estatal e de defesa da socialização dos conhecimentos (através, inclusive, do direcionamento de suas pesquisas para finalidades diretamente sociais); pelas idéias de eficiência e produtividade (CHAUÍ, 2001).

Reflexos deste processo, a desvalorização do papel da docência (cujo papel passa de indispensável em relação à pesquisa, para um papel reduzido); e a tendência a criar critérios que excluía boa parte dos estudantes do campo das pesquisas, foram apenas alguns aspectos que refletiam as relações de mercado e os interesses que começaram a se intensificar neste período.

Segundo Chauí (2001), até 1985 já estava implantado o projeto universitário da ditadura ou “milagre brasileiro”: o desmantelamento do ensino público de primeiro e segundo graus, com a ampliação da rede de escolas privadas, a reformulação curricular (surgimento de licenciatura curta em ciências sociais e letras, para atender a unificação de disciplinas) e a criação de cursos profissionalizantes.

Mais especificamente em relação ao ensino superior, observou-se a redução do direito de acesso à universidade pública para as camadas mais pobres da sociedade e a escolarização da graduação universitária para manter o apoio da classe média ao regime político ditatorial, satisfazendo-a em seu desejo de ascensão social, mesmo sem oferecer à universidade condições adequadas de funcionamento.

Simultaneamente a esse processo, dois outros ocorreram, um deles interno e outro externo à universidade. Externamente, sobretudo através de financiamento internacional, surgiram institutos, fundações e centros de pesquisa, cujos membros haviam sido excluídos da universidade. Internamente, surgiram fundações e institutos com financiamento público e privado, autônomos, sem vínculo orgânico com a universidade, voltados para serviços, assessorias, consultorias e encomendas das empresas públicas e privadas, provocando o desequilíbrio e a desigualdade salarial no corpo docente e facilitando, por seu prestígio, o arrocho salarial dos que não possuíam *know-how* capaz de interessar às empresas (CHAUÍ, 2001).

De acordo com Soares (2006), em apresentação da contribuição de Florestan Fernandes para o debate sobre a busca de melhores alternativas para o ensino, este autor costumava dizer que nos anos 80 e início dos anos 90 ainda lutava-se por ideais republicanos do século XIX, graças às elites que se colocavam e até hoje são contrárias a uma verdadeira revolução democrática no campo educacional. Isto porque, para Florestan Fernandes, as classes dominantes não podem arriscar-se a permitir que as classes trabalhadoras, os estratos radicais ou proletarizados das classes médias ganhem acesso a técnicas de controle, de competição, de conflito que possam ameaçar de maneira crescente os que mandam.

Assim, se as discussões sobre o papel da universidade provocavam críticas e combate à série de reformas do ensino universitário, davam relevo às questões sociais e políticas, ao significado do conhecimento e do saber numa sociedade periférica que viveu sob ditadura e lutava pela democracia, enfatizando os temas da formação, da cultura, da justiça social, da liberdade e da igualdade; passa-se nesse período de uma “*utopia revolucionária à adesão à ideologia neoliberal*” (CHAUÍ, 2001:142). É dentro desta ideologia que surgem as “novas” propostas de reforma do ensino superior a partir do meio da década passada, analisada na próxima seção deste trabalho.

2.2 A reorientação do papel Estado e seu impacto para o ensino superior no Brasil

O discurso - que perpassa o conceito abstrato e quase mágico de mundialização (TRINDADE, 2004) pelo qual estariam passando os países - prevaleceu desde o fim do século passado, através da defesa de um Estado mínimo, que deveria deixar de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social por meio da produção de bens e serviços, devendo fortalecer seu propósito de promotor e regulador do desenvolvimento. A orientação passou a ser, então, a promoção de ajuste fiscal; corte nos gastos públicos; progressiva privatização de empresas estatais e de serviços públicos de uma maneira geral; e a constituição do setor público não-estatal, que não demandaria o exercício do poder do Estado, mas apenas o seu subsídio.

Nesta lógica, faz-se necessário reconhecer a influência por parte dos organismos internacionais (BID, Banco Mundial, UNESCO, OCDE, FMI) em relação à educação, principalmente dos países em desenvolvimento, seja através da orientação para redução de despesas públicas e a privatização do ensino, norteadas pelas reformas; pela busca de maior competitividade; ou ainda dominadas pelos “imperativos financeiros” (TRINDADE, 2004).

Em Chauí (2001) pode-se acompanhar as diretrizes por parte do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a partir da análise de um documento de 1996¹³ intitulado “Ensino Superior na América Latina e no Caribe. Um documento estratégico.” Segundo a autora, a própria palavra “estratégico”, no subtítulo, demonstra a perspectiva técnico-operacional e avisa que tratará a questão do ensino superior do ponto de vista da eficácia administrativa.

A introdução do documento apresenta como objetivos: avaliar a situação do ensino superior na América Latina e no Caribe para identificar as principais funções atribuídas a esse ensino, avaliar suas deficiências e problemas e propor reformas e soluções que sirvam de base para uma estratégia de financiamento, tudo isso levando em conta a experiência que este Banco teria no ensino superior e nas tentativas de reformá-lo.

De acordo com Chauí (2001), o BID assume para si as experiências de reforma do ensino na região, feitas entre 1962 e 1984 (ditaduras) e, se até este período tinha uma atitude assistencial

¹³ Este documento se baseia em um anterior: “Educação Superior na América Latina: mitos, realidade e como o BID pode ajudar” (BID, 1997).

e dava prioridade às universidades privadas, a partir de então passou a financiar as agências governamentais de fomento à pesquisa, estimular o aumento de vagas nas universidades públicas e a exigir a avaliação da qualidade acadêmica. Deste modo, a partir dos anos 80 há uma mudança em suas políticas e o Banco passa a tratar os recursos como investimentos que devem produzir retornos (mesmo que em longo prazo).

Assim, a intenção do Banco passou a ser aplicar a todos os investimentos, inclusive ao ensino superior, os mesmos critérios: os financiamentos devem buscar atividades que façam sentido econômico, que gerem mais benefícios do que o mercado pode proporcionar, sendo favorecidos os projetos adequados à idéia de investimento bancário que incorporem a reforma, pois estes apresentariam maior eficiência, aumentariam os benefícios e melhorariam o perfil da justiça social (CHAUÍ, 2001).

Os critérios de avaliação do BID a partir dos anos 80, segundo Chauí (2001), são as relações de custo/benefício, eficácia/inoperância, e produtividade. Os custos econômicos do ensino superior são identificados como altos para o Estado e o benefício como pequeno. Isto porque, segundo esta instituição, os currículos são obsoletos, os cursos não preparam nem para mercado nem para funções públicas, recebem a maior parte das verbas públicas, apresentando resultados medíocres e uma combinação de sacrifício fiscal com resultados pobres.

Além disso, as universidades são classificadas como inoperantes, refletindo baixa qualidade do ensino e da pesquisa, debilidade dos processos seletivos de acesso de estudantes e dos docentes, altos índices de evasão, gasto excessivo com pessoal (o número excessivo de professores e funcionários por aluno) e pouco investimento em infra-estrutura.

Por fim, o documento declara não haver um sistema coerente de avaliação da produtividade e critica severamente a inexistência de um sistema eficaz de punição e recompensa, prevalecendo o poder desmedido de lobbies docentes, cujo grau de politização é definido como excessivo e prejudicial.

Por outro lado, o BID considera que as universidades privadas, apesar da formação de baixa qualidade, são ágeis em termos evolutivos e enquadram-se na modernização: diferenciação institucional, financiamento privado, resultados melhores em termos dos critérios de eficiência, limitação dos conflitos políticos, ou seja, são exemplos de modernidade e eficácia.

A conclusão é de que deve-se ter um aumento do índice de retorno dos custos e uma redução nas dotações orçamentárias públicas às instituições de ensino superior e que, no futuro,

os orçamentos estatais cedam lugar a uma combinação mais equilibrada de recursos públicos e privados, condição para que o BID invista no ensino superior público da região.

A análise do Banco Mundial compartilha o mesmo sentido da apresentada pelo BID. De acordo com Leher (2004), há dez anos, o Banco Mundial elaborou um documento afirmando que, no caso dos países latino-americanos, a única alternativa era instituir um sistema de educação superior assentado no setor privado, fortemente direcionado para o mercado.

Algumas dessas propostas estão em Dias (2004), que apresenta a abordagem internacional de políticas para a educação superior discutida a partir da perspectiva do Banco Mundial e da UNESCO. Segundo o autor, de antagônicos no entendimento da educação como bem público, esses organismos estariam caminhando para a consolidação de um pensamento único da educação como mercadoria.

A visão do Banco Mundial é apresentada por Dias (2004) através do documento “*Higher education in developing countries – peril and promises*” (2000), e do livro “*Constructing knowledge societies: new challenges for tertiary education*” (2002): a educação superior é peça fundamental para o crescimento econômico e a redução da pobreza e deve se tornar mais flexível, diversificada, eficiente e responsável diante da economia do conhecimento.

Segundo Dias (2004), numa postura que é comum em todos os documentos do Banco, em particular sobre educação superior, as análises e propostas não fazem menção à situação específica das sociedades às quais se dirige; fala-se da pobreza, mas jamais de suas causas; e quando se apresentam soluções, “*não se busca saber se os remédios propostos, em lugar de curar o doente, não vão agravar a sua situação, aumentando as injustiças, o elitismo, a exclusão*”.

Como a educação é vista como investimento mais do que como direito, é necessário, em visão semelhante à do BID, em primeiro lugar, reduzir seus custos. As propostas gerais podem ser resumidas em quatro pontos: privatizar a educação superior; anular a gratuidade do ensino superior, por meio da cobrança de matrículas; estimular a criação, no nível pós-secundário mas não universitário, de instituições terciárias mas não universitárias, capazes de organizar cursos mais breves que respondam mais flexivelmente às demandas do mercado de trabalho; renunciar a transformar o conjunto das universidades públicas em centros de pesquisa.

Entre as medidas para implementação das propostas estão uma maior autonomia das instituições, alcançada através de maior descentralização na gestão, acompanhada de medidas

visando à prestação de contas das instituições através de critérios precisos de avaliação; e uma melhor resposta às exigências do mercado de trabalho no sentido de maior integração com as empresas, que deveriam estar presentes nos conselhos das universidades. Um outro aspecto importante mencionado pelo Banco é o foco no ensino primário e o secundário, já que as taxas de rendimento social destes seriam superiores a do ensino superior, de forma que os países em desenvolvimento não deveriam considerar este último prioridade.

Em relação à UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), o documento que reflete sua posição oficial é a “Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação”, adotada pelos participantes da Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (CMES)¹⁴, que classifica a educação, em seu conjunto, como um bem público. Contudo, de acordo com Dias (2004), é um documento que não pode satisfazer a quem considere a educação superior como tal, já que dentre as propostas estão a diversificação institucional com prioridade à privatização e a divisão de custos, sinônimo de estabelecimento de cobrança da educação.

O direcionamento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), segundo Sobrinho (2004), é semelhante ao dos organismos multilaterais já mencionados. Para a OCDE os países precisam ter informações acerca do desempenho econômico-financeiro, dos rendimentos escolares, da eficácia administrativa, mas para fins de controle, de forma a promover a ideologia da eficácia da gestão segundo os modelos empresariais, centrados nos ajustes estruturais de forte concentração de poder, sem vínculo desta eficácia administrativa às funções pedagógicas e científicas e às finalidades essenciais da educação.

O posicionamento privatizante está presente também na Organização Mundial do Comércio (OMC). Para Dias (2004), desde 1995, de maneira clara, representantes de um grupo de países e funcionários dessa organização buscam consolidar a posição do ensino superior mais como mercadoria que como bem público.

É importante mencionar que apesar da pressão pela privatização ser realizada principalmente sobre os países subdesenvolvidos, Hortale e Mora (2004) demonstram estas

¹⁴ No período de 1995 a 1998, A UNESCO promoveu uma série de encontros e publicações que culminaram com a realização da Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (CMES) que reuniu em Paris, em outubro de 1998, quase 5 mil participantes, mais de 180 países.

tendências mesmo na Europa, ao expor as estratégias indicadas para contrapor a perda de competitividade e atratividade das universidades européias, tendo a Declaração de Bolonha de 1999 como o principal componente delas. Para a adaptação da educação superior européia à sociedade do conhecimento e de adequação a um mundo globalizado, é indicada a superação de desafios como: obtenção de mais recursos e de fontes mais diversificadas; tornar o sistema mais eficiente; diversificar institucionalmente o sistema; aprimorar modelos de governo e gestão das universidades.

Estas tendências quando observadas mundialmente, demonstram que o processo refere-se, de forma mais ampla, a um movimento do próprio capital, em busca de valorização na esfera de ensino. Esta observação é reforçada pelas conclusões de Chauí (2001) acerca das propostas do BID para a educação nos países latino-americanos. A autora menciona que seria um equívoco supor que se trata de um pacote vindo do exterior, porque os dados com que o Banco trabalha para fazer o diagnóstico foram retirados de fonte latino-americanas, entre as quais, as brasileiras, e que há uma sintonia ideológica estreita entre o pensamento do Banco e o do MEC. Neste sentido, pode-se concluir que o predomínio é do arcabouço neoliberal de privatização, no qual o mercado é colocado como destino de todas as ações humanas.

Em linhas gerais, o reflexo desta orientação na educação foi, e ainda tem sido, a opção dos governos brasileiros pela deslegitimação da educação superior pública, mesmo diante de um discurso em que se reconhece a importância da educação para o desenvolvimento nacional e para a inserção competitiva do país no mundo globalizado (CORBUCCI, 2004), demonstrando um processo de redirecionamento do Estado em prol do mercado.

Neste sentido, a chamada Reforma do Estado, a partir do fim dos anos 80, tem como objetivo adaptar o Estado brasileiro às exigências impostas pela nova forma do capital que, segundo relata Chauí (2001), não carece mais como careceu nos anos 1940-1970 do Estado como parceiro econômico e regulador da economia. Esta reforma, definida como racionalizadora e modernizadora, tem como objetivo distinguir o setor de atividades exclusivas do Estado e o de serviços não exclusivos do Estado, fazendo distinção entre “agências autônomas” - instituições de direito público, que realizam as atividades exclusivas do Estado; e organizações sociais - instituições públicas não-estatais que operam no setor de serviços prestados ao Estado e com ele celebram contratos de gestão, e é nesta última classificação que se enquadrariam as universidades.

O fundamento ideológico da reforma, transmitido conforme já mencionado pelos organismos multilaterais, e aceito sem críticas por grande parte da sociedade, é de que todos os problemas e malefícios econômicos, sociais e políticos do país decorrem da presença do Estado não só no setor de produção para o mercado, mas também nos serviços não-exclusivos, donde se conclui que todas as soluções e todos os benefícios procedem da presença das empresas privadas nestes dois setores (CHAUÍ, 2001).

A reforma encolhe o espaço público dos direitos e amplia o espaço privado não apenas nas atividades ligadas à produção econômica, mas também no campo dos direitos sociais conquistados. Dessa maneira, ao colocar a educação no campo de serviços, deixa de considerá-la um direito dos cidadãos e passa a tratá-la como qualquer outro serviço público, que pode ser terceirizado ou privatizado.

É nesta perspectiva que se colocam os jargões do tipo “os ricos devem pagar pelos pobres”; a educação é transformada de direito em serviço e é redefinida a idéia de autonomia universitária, introduzido-se o vocabulário neoliberal de “qualidade universitária”, “avaliação universitária” e “flexibilização da universidade”. O neoliberal passa a ser, então, a opção preferencial pela acumulação e reprodução do capital, pois para além de desobrigar o Estado a prestar os direitos públicos, ainda o torna parceiro no processo de acumulação do capital (CHAUÍ, 2001).

Dentro desta lógica se define o atual papel das universidades, e por meio dela se dão as reformas educativas não só no Brasil, mas na América Latina ao final do século XX e de forma mais aprofundada no início do século XXI, conforme será demonstrado na próxima seção.

2.2.1 O ensino superior a partir dos anos 90.

De acordo com Corbucci (2004), a situação das universidades públicas no Brasil no início dos anos 90 era crítica: já em 1990, por exemplo, as despesas de pessoal já correspondiam a 84% do orçamento global das instituições federais de ensino superior.

Para o programa de governo do presidente Fernando Collor de Mello, o ensino superior brasileiro apresentava algumas distorções significativas: formação de profissionais desvinculada da geração de riquezas; insuficiente formação na área de ciências exatas; e gasto excessivo, em detrimento dos demais níveis de ensino (CORBUCCI, 2004). Ainda assim, as políticas públicas

para o setor educacional do Governo Collor não evidenciavam preocupação, seja com a expansão da matrícula ou com a melhoria da qualidade dos serviços ofertados. Tanto que, segundo Velloso (1992), este governo teria descumprido sistematicamente o preceito constitucional que determina à União a aplicação mínima, na área de educação, de 18% da arrecadação líquida de impostos.

O que se pode perceber, portanto, é a incapacidade do poder público federal de atender plenamente à crescente demanda por educação superior, diante da não ampliação dos gastos em educação, em grande medida devido ao processo de ajuste fiscal dos anos 90. O enfraquecimento do setor público federal foi um dos elementos centrais para a forte expansão na oferta de vagas e o aumento das matrículas no setor privado, favorecidos por certa desregulamentação do setor, no que se refere à flexibilização dos requisitos para a criação de cursos e instituições (CORBUCCI, 2004).

Com a deposição do governo Collor, o principal impacto do governo Itamar Franco foi a decisão de extinguir Conselho Federal de Educação (CFE) em 1994 (MARTINS, 2000), e de instituir em seu lugar o Conselho Nacional de Educação, conferindo ao MEC maior autonomia na condução do processo de expansão do ensino de graduação. O objetivo principal dessa medida foi expandir a oferta de vagas sem, no entanto, ampliar a participação da rede federal e, conseqüentemente, os gastos da União, já que os concursos públicos haviam sido suspensos (independentemente do crescimento das aposentadorias ocorridas no período) e observa-se a redução dos investimentos em infra-estrutura e capital, sobretudo a partir de 1995.

O maior poder conferido ao MEC possibilitou, no Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), que fosse delegada maior responsabilidade pela expansão do ensino superior à esfera privada, evidenciada pela ampliação considerável da participação desse setor na oferta de vagas (CORBUCCI, 2004).

Assim, de acordo com Sguissardi (2006), sob o nome de modernização conservadora, uma série de ajustes estruturais e fiscais ou de reformas orientadas para o mercado inicia-se no governo de Collor de Mello (1990-1991), segue-se no de Itamar Franco (1992-1994), e se recrudescer no de FHC.

O Plano Plurianual (PPA) 1996-1999, elaborado nesse governo, destacava dois pressupostos norteadores das ações na área da educação superior: contribuição do setor para a melhoria da qualidade do ensino; e a formação de recursos humanos qualificados para a modernização do país. Mencionava-se ainda a preocupação com a necessidade de criação de um

sistema de avaliação da qualidade do ensino ofertado, sobretudo o da esfera privada (Brasil, 1996).

Este modelo de expansão da educação superior adotado no Brasil é reforçado após a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei n. 9.394/96) que teve como diretriz central a abertura do setor aos agentes do mercado, e intensificou a privatização e mercantilização de forma sem precedentes (PINTO, 2004).

De acordo com Leher (2004), novos aspectos passaram a compor o vocabulário da educação superior, entre eles os já mencionados - eficiência e produtividade, além de outros como: competitividade, empreendedorismo, flexibilidade e gestão. A relação entre estes temas passou a determinar uma nova configuração de qualidade, que deixa de ser determinado pelo “ethos” acadêmico, tomando emprestado outro sistema de medida: o mercado.

Dentro desta mesma lógica, Chauí (2001: 190) descreve a universidade dos anos 90 como *“a universidade operacional, (que) por ser uma organização, está voltada para si mesma como estrutura de gestão e de arbitragem de contratos”*, direcionada por estratégias e programas de eficácia organizacional, e definida por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual.

O ajuste da agenda educacional às regras do mercado culminou, portanto, em especial a partir de meados dos anos 90, em um modelo cujas conseqüências foram, de acordo com Mancebo (2004), grandes e desastrosas, causando a deterioração das condições do trabalho universitário.

Pode-se observar em relação ao ensino, o desenvolvimento de lógica alheia à dinâmica social e à própria leitura que a universidade poderia fazer dessa realidade, no qual grades curriculares, duração dos cursos e avaliação dos estudantes, entre outros aspectos, não são definidos pelas universidades públicas.

Em relação à pós-graduação, o sistema passou a ser mercantilizado, causando a perda de poder acadêmico pelas universidades em prol de uma racionalidade que enfatiza a eficácia do mercado como mola social e política e como modelo de organização das próprias instituições.

Em relação à pesquisa, ocorreu a privatização da agenda científica, com a restrição da autonomia acadêmica com relação a decisões sobre linhas, temas de investigação, conteúdos e formas, prazos para conclusão de investigações, avaliação de métodos e de resultados, intercâmbios internacionais, entre outros.

As atividades de extensão foram transformadas na venda de serviços oferecidos ao mercado, perdendo sua valorização social, visando à rentabilidade direta e funcionando como fonte de recursos suplementares de manutenção da instituição e/ou de subsídio adicional para a remuneração insatisfatória de docentes e funcionários.

Além disso, foi desenvolvido um sistema de avaliação baseado em critérios de produtividade empresarial, que quantifica a atividade docente e funciona como mecanismo de distribuição de recursos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa ou para a distribuição de incentivos salariais ao corpo docente, elegendo a “competitividade” como mola mestra do trabalho acadêmico.

Por fim, pode-se mencionar o bloqueio das condições de produção de um pensamento autônomo e crítico sobre a realidade social e, especificamente, sobre a realidade educacional, a partir da agregação de novos compromissos para a prática docente, destacando-se os esforços institucionais para a obtenção de fundos externos à maneira do mercado, e a capitalização da pesquisa universitária ou do conhecimento universitário especializado (MANCEBO, 2004).

Mancebo (2004) destaca que os impactos acima relacionados, obviamente, não se encontram presentes com a mesma intensidade em todas as instituições de educação superior. No entanto, isso não invalida a hipótese de que o sistema universitário, como um todo, foi despotencializado, de que houve uma perda significativa de iniciativa acadêmica das universidades públicas e de que as funções sociais que lhes são próprias saíram prejudicadas.

Conforme indicado por Sguissardi (2006) os anos seguintes ao governo FHC, explorados na próxima seção deste trabalho, demonstram que atualmente não há proposta para reversão de grande parte destes prejuízos, já que há muito mais continuidades que rupturas entre este governo e o atual governo Lula.

2.2.2 A Reforma Universitária no Governo Lula

O processo de reforma da educação superior desencadeado pelo MEC, a partir de 2003, sob a denominação *Universidade do Século XXI*, estaria orientado pela necessidade de democratizar o acesso a esse nível de formação e de inserir a universidade no projeto de desenvolvimento nacional. De forma mais generalizada, a proposta do MEC poderia ser resumida nos seguintes aspectos: refinar a universidade pública; transformar a universidade pública em

referência para toda a educação superior; e estabelecer nova regulação entre os sistemas público e privado (CORBUCCI, 2004).

Assim, em dezembro de 2004 foi feita uma apresentação pelo MEC de um anteprojeto de lei de reforma da educação superior, posto em debate na sociedade e aberto a propostas de modificações antes do envio ao Congresso Nacional (PEIXOTO, 2005). A partir de então, o MEC intensificou a agenda da reforma universitária por meio de debates, colóquios e audiências regionais com entidades, além de haver criado um grupo do próprio Ministério (Grupo de Trabalho Interministerial) com o objetivo de identificar as convergências e divergências nas propostas já formuladas por diversas entidades em seus fóruns próprios.

Contudo, de acordo com Pinto e Lucas (2004), o Grupo Interministerial acabou apresentando papel coadjuvante, o que pode ser confirmado pelo fato de que o relatório produzido por ele - concluído em dezembro de 2003, não foi divulgado oficialmente [apesar de ter sido veiculado pela Internet com o título “Bases para o enfrentamento da crise emergencial das universidades federais e roteiro para a reforma universitária brasileira” (MANCEBO, 2004)], tendo sido renegado pela equipe de Tarso Genro¹⁵.

Além disso, segundo Sguissardi (2006), apesar do amplo e inédito processo de discussão, isto não se refletiu em propostas positivas para as universidades públicas no Brasil. Isto porque, conforme demonstrado no fim da seção anterior, o governo de Luís Inácio Lula da Silva herdou uma intensa desarticulação do setor público, que incluiu as universidades de modo geral; e a mudança para seu governo não indicou uma mudança de política, no sentido mais amplo do termo, para o ensino superior público brasileiro. De acordo com Mancebo (2004):

Mesmo que boa parte dessas tendências não tenha se realizado em sua plenitude e que incontáveis resistências tenham sido gestadas, por meio de movimentos coletivos e/ou de práticas cotidianas, cabe salientar o pressuposto básico que serviu de suporte ao elenco de iniciativas tomadas nos últimos dez anos [rumo a privatização], constituiu uma base sobre a qual muitas ações da atual reforma da educação superior ainda repousam.

Portanto, para Mancebo (2004), as reformas que foram sendo propostas pelo Governo Lula não se diferenciaram substancialmente das que se iniciaram nos últimos dez anos, em relação ao seu conceito e a seu direcionamento. Pelo contrário: de acordo com Leher (2007), assim como nos anos 80 e 90, a finalidade das reformas do ensino superior tem sido ajustá-lo às necessidades do mercado.

¹⁵ Embora esse documento contenha os pilares da agenda do atual governo (Otranto, 2006).

Isto pode ser observado desde o início do governo, através, por exemplo, do estudo divulgado pelo Ministério da Fazenda, em 13 de novembro de 2003 - “*Gasto social do governo central: 2001 e 2002*” – que indicava um roteiro para ampla reforma do gasto social no Brasil, no qual o modelo de financiamento das instituições públicas de ensino superior é apresentado como um grande “*obstáculo*” às metas sociais do governo. O documento, que considera a composição social dos estudantes brasileiros um bom exemplo de que no país “*os mais ricos*” se apropriam de uma grande fatia dos gastos públicos na área social, afirmando que “*os recursos do governo central para o ensino superior beneficiam apenas indivíduos que se encontram entre os 10% mais ricos da população*”, justifica a reavaliação da distribuição destes recursos (MANCEBO, 2004).

Outra forma de se perceber a continuidade, segundo Leher (2005), é a adesão incondicional e sem subterfúgios do governo Lula da Silva à agenda do Banco Mundial¹⁶. Para ele, distintamente das expectativas, a presença do Banco é mais ampla do que com FHC, e isso emoldura grande parte da educação nos marcos definidos pelo organismo: focalização do/no ensino fundamental¹⁷, conversão das escolas em lócus das políticas assistenciais (Bolsa Família, por exemplo), adestramento da força de trabalho nas unidades de formação técnico-profissional, combate ao modelo europeu de universidade, autonomia como desregulamentação das instituições universitárias para atuarem no mercado e, mais amplamente, aprofundamento da mercantilização da educação.

Neste mesmo sentido, Carvalho (2006) também enfatiza que embora parte da agenda do Banco Mundial (coincidente com a das outras instituições multilaterais aqui apresentadas) não tenha se efetivado no governo FHC, como a transformação das universidades em organizações sociais e o fim da gratuidade nos estabelecimentos oficiais (devido às lutas magisteriais de 1998 e 2001), e a gratuidade não tenha sido extinta; o processo de privatização avançou no atual governo.

¹⁶ No Brasil, o Banco Mundial financia dois grandes projetos de educação, o Fundo Escola 2 e 3 e, em 2003 e 2004, foi convidado pelo MEC para apoiar a reforma universitária. O investimento em desenvolvimento humano do Banco no Brasil envolve 10 projetos, totalizando US\$ 1,44 bilhão — representa um terço do programa do Banco no Brasil, 28% do total da América Latina e 16% do investimento mundial do Banco nessa área. Conforme o INESC, em 2004 as verbas do Banco no Orçamento da União totalizaram R\$ 576 milhões e, em 2005, o Projeto de Lei de Orçamento registra um salto para R\$ 5,97 bilhões: um crescimento de 1000% (LEHER, 2005).

¹⁷ O percentual do Investimento Público em Educação em relação ao PIB atualizado de acordo com os valores divulgados em março de 2007 pelo IBGE demonstram que para os três primeiros anos do Governo Lula (últimos dados disponíveis) dos 4,6% em 2003, e dos 4,5% em 2004 e 2005 foram destinados 2,7 e 2,8% para o ensino fundamental, respectivamente. (INEP, 2007)

Neste contexto, segundo Mancebo (2004), a proposta do Governo Lula, a despeito de tratar diretamente da produção do conhecimento no interior das universidades, permanece com o foco reduzido de uma universidade voltada a um dos seus aspectos – o ensino dedicado, sobretudo, à formação profissional. Dentro desta perspectiva tópicos como: missão da educação superior, autonomia, financiamento, acesso e permanência, estrutura e gestão, avaliação de conteúdos e programas, destacam-se na discussão, e em cada um destes itens as propostas observadas reforçam a idéia de mercantilização do ensino superior (Leher, 2005).

Dados de 2005, presentes em Meneses e Ramos (2006), ilustram esta afirmação: apesar da gestão atual ter reprimido a autorização da abertura de novas instituições de ensino superior, essencialmente privado – 1º governo FHC: 76; 2º governo FHC: 580; governo Lula: 548 –, havendo uma queda nas autorizações de faculdades na ordem de 5%; por outro lado, expandiu em 20% as autorizações de abertura de novos cursos (1º governo FHC: 1.397; 2º governo: 5.464; governo Lula: 6.535). Para este mesmo ano, segundo Leher (2005), as instituições privadas correspondiam a 88% das instituições de ensino superior e a 72% dos estudantes.

Matos (2007) demonstra que o orçamento das 52 universidades federais no governo Lula, por ano, até 2007, ficou na média de R\$ 8,5 bilhões, enquanto só o orçamento das três universidades estaduais paulistas para o ano de 2007 foi de R\$ 4,5 bilhões; e que para as instituições privadas de ensino superior o governo transfere por ano até R\$ 3 bilhões entre isenções variadas e financiamento de mensalidades. Além disso, R\$ 70 bilhões deixaram de ser investidos na área da educação nos últimos doze anos, por conta do mecanismo da Desvinculação de Receitas da União (DRU).

Estes dados refletem apenas parte do resultado das várias propostas que aprofundam a concepção do ensino universitário como investimento, e fazem da educação universitária um serviço acessível para os que podem adquiri-lo, diante da defesa de que o ensino superior se democratiza quando se torna mercadoria (LEWIS, 2007c). Isto porque, segundo Leher (2007) a tendência, com os desdobramentos recentes, tem sido ampliar ainda mais a esfera privada no ensino, só que no período atual de forma essencialmente indireta.

Isto pode ser percebido, por exemplo, através da forma com que o governo pretende democratizar o acesso, através das propostas de cotas e do Programa Universidade para Todos (PROUNI), que defende a compra de vagas, com recursos públicos, nas instituições de ensino

superior particular para financiar o estudo de estudantes negros e pobres em geral (LEWIS, 2007c).

Outro exemplo é o processo de avaliação destas instituições através do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, que considera como itens de avaliação positiva o vínculo da instituição de ensino superior com a iniciativa privada, o desenvolvimento de programas de Ensino à Distância, o trabalho voluntário (Fome Zero, Analfabetismo Zero) e ensino, pesquisa e extensão voltados para as prioridades do governo federal (LEWIS, 2007c). A reconfiguração da relação das esferas pública e privada por intermédio das parcerias público-privadas, e a proposta de Lei de Inovação Tecnológica, também se apresentam dentro da lógica de ampliação da esfera privada.

Com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada esta lógica, as propostas citadas acima, e outras em discussão no processo de reforma do atual governo, são apresentadas a seguir.

- Autonomia universitária:

De acordo com Chauí (2001), durante a ditadura, uma das bandeiras de luta das universidades públicas foi a autonomia: a luta para que as decisões universitárias fossem tomadas pelas próprias universidades (especialmente no caso das universidades federais, diretamente dependentes de atos da Presidência da República).

Sob suas múltiplas manifestações, a idéia de autonomia, como a própria palavra grega indica – ser autor do nomos, ser autor das normas, democraticamente instituídas, podia ser observada através da luta pela conquista da eleição direta dos dirigentes universitários (reitores e diretores), mas visava ainda assegurar critérios acadêmicos para a vida acadêmica e independência para definir a relação com a sociedade e o Estado (CHAUÍ, 2001).

A partir da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional de 1996 (LDB), esse conceito passa por profunda transformação, posto que a universidade foi sendo transformada numa organização administrativa e administrada. O artigo 207 define as universidades como instituições que “*gozam de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão*” (Brasil, 1988).

Contudo, conforme adverte o Andes (Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior), a autoaplicabilidade do artigo 207, sem uma regulamentação jurídica cabível e necessária, permite a confusão entre autonomia dos órgãos estatais de administração direta e autonomia universitária, o que reduziria as universidades à condição de autarquias, portanto, sem independência com relação ao poder executivo.

Deste modo, mesmo que o artigo 207 pareça contemplar a antiga idéia de autonomia universitária, a LDB entende por autonomia simplesmente a gestão eficaz de receitas e despesas, de acordo com contratos de gestão assinados pelas universidades com o Estado (CHAUÍ, 2001).

Assim, de acordo com Chauí (2001: 207):

Seu sentido institucional, sociopolítico 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.

No início do Governo Lula, Chauí (2003) alertou para a necessidade de redefinição da autonomia universitária, baseada no direito e no poder de definir suas normas de formação, docência e pesquisa, entendida em três sentidos principais: autonomia institucional ou de políticas acadêmicas em relação aos governos; autonomia intelectual em relação a credos religiosos, partidos políticos, ideologia estatal, imposições empresariais e financeiras; autonomia da gestão financeira permitindo destinar os recursos segundo as necessidades regionais e locais da docência e da pesquisa. Ou seja, uma autonomia auto-determinada pelas políticas acadêmicas, partindo dos projetos e metas das instituições universitárias e implicando em autônoma condução administrativa, financeira e patrimonial.

Contudo, é pelos aspectos apresentados pela autora em 2001 - que definiam autonomia para o Governo FHC: reduzida ao gerenciamento empresarial da instituição para que cumpra metas, objetivos e indicadores definidos pelo Estado, e tenha independência para fazer outros contratos com empresas privadas; que também se caracteriza a autonomia universitária no governo Lula. Pinto e Lucas (2004) destacam que, à semelhança de inúmeras tentativas de governos anteriores, a proposta de ensino superior apresentada no início do atual governo:

[...] reduz a autonomia universitária a um arremedo mutilado e contraditório: [...] a universidade deve ser autônoma para conseguir, por conta própria, o dinheiro que não lhe vem dos cofres públicos. Ou, com menos rodeios, para submeter ao mercado as atividades de ensino, pesquisa e extensão, transferindo a quem possa comprá-las o poder de decidir sobre seus conteúdos, objetivos e métodos.

Análises do ANDES (2007a) demonstram que esta perspectiva não se alterou, pelo contrário, tem encontrado espaço para se aprofundar à medida que novas propostas vão se consolidando, e se torna clara quando se analisa o novo programa de reforma do governo (o REUNI) apresentado ao final desta seção.

- Ensino “x” Pesquisa.

Um princípio comum às propostas de modernização, inclusive do atual governo, é a clara separação entre ensino e pesquisa, deixando à universidade a tarefa do ensino ou da graduação e transferindo para os chamados “centros de excelência” a pós-graduação e a pesquisa, centros exteriores à universidade, mas com ela conveniados.

De acordo com o Andes (2007), a divisão internacional do trabalho, no atual estágio de desenvolvimento do capitalismo, determina, na lógica neoliberal, para o Brasil, como país periférico, a reforma de seu sistema educacional no sentido de adequá-lo ao seu papel nessa nova ordem. Nessa lógica, as universidades de pesquisa, que demandam alto investimento, corpo docente qualificado e com dedicação exclusiva, só deveriam ser mantidas em pequeno número (os centros de excelência).

A proposta de separação entre ensino e pesquisa, segundo Chauí (2001), tem por trás um projeto fortemente hierarquizado de cargos e funções, visando quebrar o vício corporativista, através da distinção, por méritos e títulos, do corpo docente, em que aqueles que se dedicam apenas ao ensino, formariam o grau mais baixo da hierarquia universitária meritocrática; além de contribuir para a restrição do ensino à transmissão de conhecimentos técnicos. Conforme será demonstrado (no fim desta seção deste capítulo), é este o projeto que pode ser observado no governo Lula, embora se utilize de novos meios para implantá-lo, como por exemplo, do sistema de equivalência de professores (presente na proposta do REUNI).

A aceitação acrítica da privatização da pesquisa, segundo Chauí (2001), leva à perda da autonomia para definir sua utilização, prioridades, conteúdos, formas e prazos; e passa pelo consentimento de que o Estado seja desincumbido da responsabilidade pela pesquisa nas instituições públicas e de utilização dos financiamentos privados como complementação salarial e fornecimento de infra-estrutura.

Ainda assim, no governo atual, a mercantilização se aprofunda, e dentro do novo contexto, a pesquisa passa a ser equiparada à inovação e, por isso, o sistema de Ciência e

Tecnologia (C&T) passa a ganhar mais uma letra: CT&I, com implicações profundas para as universidades que devem captar recursos no mercado, oferecendo, em contrapartida, serviços de inovação tecnológica (LEHER, 2004).

Com relação às agências públicas de financiamento de pesquisas, a tendência atual das universidades é de interiorizar as regras fixadas por elas, não distinguindo entre os critérios de financiamento (que dependem da lógica própria às agências) e os critérios das pesquisas (que dependem da lógica própria ao trabalho intelectual). Isto transparece, por exemplo, na fixação dos prazos para dissertações e teses nas universidades de acordo com prazos determinados pelas agências de financiamento.

Segundo o Andes (2007) esta perspectiva, defendida pelos atuais protagonistas favoráveis aos projetos de reestruturação das universidades brasileiras, omite o papel fundamental das universidades públicas em diversos países do mundo, em especial nos periféricos, como espaço privilegiado para a produção do conhecimento, para o desenvolvimento científico e tecnológico, como instância crítica da sociedade, para o amadurecimento do sujeito político, com formação sólida que o capacite para entender as complexas relações do mundo atual e para influir como propositor na elaboração de políticas públicas e, em alguns casos, tornar-se ele próprio dirigente do processo.

Diante da expectativa de aprofundamento deste tipo de proposta, os resultados que já vinham sendo obtidos no governo FHC: reforço da submissão aos padrões neoliberais que subordinam os conhecimentos à lógica do mercado e, portanto, ausência do princípio democrático da autonomia e da liberdade; reforço da privatização do que é público, à medida que as universidades públicas formam os pesquisadores com recursos trazidos pela sociedade, mas os financiadores os usam para fins privados; tendem a se aprofundar ainda mais (LEWIS, 2007a)

- Parcerias Público-privadas (PPP): Lei de Inovação

As parcerias público-privadas têm como objetivo conseguir recursos privados para tentar a retomada do crescimento econômico e a geração de empregos, justificadas pela falta de recursos do governo para investimentos (MANCERO, 2004).

Segundo Chauí (2001), o Estado faz parcerias com empresas, sobretudo do terceiro setor, para criar empregos e se desobriga do salário-desemprego; faz parcerias com empresas de saúde e

se desobriga da saúde pública gratuita; e da mesma forma, faz parcerias com empresas de educação e se desobriga da educação pública e gratuita.

No governo Lula, normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada (PPP) no âmbito da administração pública foram instituídas pela Lei n. 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Essa lei, justificada pela baixa capacidade de investimento estatal e a suposta superioridade gerencial privada, prevê a parceria do Estado com empresas privadas, nas mais diferentes áreas da produção, incluindo os serviços de educação e ensino, permitindo a outorga de recursos públicos à administração de entes privados. De acordo com Sguissardi (2006), a crítica principal, no caso da educação, é que além do fortalecimento do pólo privado, amplia-se a utilização dos recursos públicos por entidades privadas, com ou sem fins lucrativos.

Neste contexto, outra face da diluição da fronteira entre o público e o privado passa a ser o Projeto de Lei de Inovação Tecnológica (n.3.476/2004). A proposta organiza-se em torno de três eixos: a constituição de ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e empresas; o estímulo à participação de instituições produtoras de conhecimento, no processo de inovação; e o incentivo à inovação nas empresas (MANCIBO, 2004).

De acordo com LEHER (2004), o projeto originalmente de autoria de Fernando Henrique Cardoso é redimensionado pelo atual governo:

As universidades serão inseridas no moinho satânico da reprodução do capital, colocando à disposição laboratórios, equipamentos e, principalmente, pessoal para iniciativas empresariais, como se as empresas locais estivessem demandando a produção de tecnologias e, ainda mais inverossímil, como se as inovações tecnológicas nascessem nas universidades. Em troca, as instituições receberiam alguma compensação econômica por parte das empresas, desde que abram mão de seu caráter público e não-mercantil. Em suma, é a institucionalização do “capitalismo acadêmico”.

Concretamente, a nova lei viabiliza a transferência de tecnologia das universidades e dos centros de pesquisa para as empresas, prevendo a incubação de empresas no espaço público, a possibilidade de compartilhamento de infra-estrutura, equipamentos e recursos humanos, o afastamento de pesquisadores das universidades públicas para tentar transformar seus inventos em negócios, além de autorizar o aporte de recursos orçamentários diretamente às empresas, no âmbito de um projeto de inovação.

Apresenta ainda mecanismos para o incentivo à inovação, como a bolsa de estímulo à inovação e o pagamento de adicional variável não incorporável à remuneração permanente, concedidos a pesquisadores-docentes dedicados a projetos de inovação em parceria com

empresas, com recursos captados pela própria atividade. Além disso, os órgãos públicos de pesquisa que prestarem serviços a empresas poderão receber um auxílio financeiro extra, ou seja, as instituições de pesquisa receberão participação nos lucros gerados pela transferência de tecnologia (MANCEBO, 2004).

De forma mais detalhada, o projeto subordina as universidades ao campo empresarial, pois estabelece que as empresas, de acordo com os seus interesses, definam o que será desenvolvido (ou comprado) em termos de serviços, adequações e produtos, ou seja, é a empresa que “induz” a inovação. A proposta, conforme já mencionado é, inclusive, de que o apoio possa ser dado diretamente às empresas. No caso de filiais (ou empresas que não possuem departamentos de P&D), o projeto estabelece que poderão subordinar as universidades à condição de prestadoras de serviços, atendendo a seus interesses específicos e imediatos (LEHER, 2004).

A operacionalização das parcerias será feita por um órgão regulador: o Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial, constituído por oito representantes do Poder Executivo e sete de entidades privadas. A agência reguladora - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - organizada na forma de um "serviço social autônomo" (EM n. 0016/GM-MDIC), tem como direito estabelecer os contratos de gestão (PPP); autonomia para contratar pessoal pela CLT e para estabelecer contratos de prestação com quaisquer pessoas físicas ou jurídicas (LEHER, 2004).

Segundo Leher (2004), o projeto de lei desconfigura o trabalho docente, em um processo de conversão do professor em um empreendedor: por um lado oferece a oportunidade de uma gratificação para quem produzir conhecimentos que venham a ser usados por empresas e a possibilidade de participar em até um terço dos ganhos econômicos auferidos pela instituição; por outro, na configuração própria do termo, permite ao docente se afastar por até seis anos da universidade para tentar uma carreira empresarial e até mesmo para constituir empresa, tendo assegurado seu vencimento do cargo efetivo e benefícios.

Para o Ministério da Ciência e Tecnologia, uma das conseqüências positivas esperadas a partir da aplicação da Lei de Inovação, é a implementação de um novo e mais flexível marco regulatório na relação entre a economia e os institutos públicos de pesquisa, que aumentará as chances de participação de empresas brasileiras no mercado internacional com condições de competir com a tecnologia de outros países (MANCEBO, 2004). Por ser encaminhado por outro

ministério, contudo, suas conseqüências sobre a universidade não têm sido discutidas nos debates sobre reforma universitária, ainda que as afete em profundidade.

De acordo com LEHER (2004), uma das conseqüências é que todo conhecimento, tecnologia, processo ou produto derivado de investimento público, sob a forma de pessoal, instalações, equipamentos ou recursos e que constitui patrimônio público, se tornará apropriação privada do conhecimento usada para fins lucrativos.

Mancebo (2004) menciona a possibilidade de hierarquização, aprofundando um processo em que unidades, grupos e mesmo instituições terão condições de trabalho, regimes de funcionamento e salários diferenciados. Revela, entretanto, que os principais riscos dessa lei são: a mercantilização do conhecimento e a redução do potencial crítico que a universidade dispõe desde sua gênese, incrementando sua dependência dos recursos, da direção e do controle não somente do Estado, mas sobretudo do mercado (MANCERO, 2004).

A conclusão de Leher (2004) é de que as propostas de parcerias com as empresas, como as possibilitadas pelas parcerias público-privadas, estão conformando uma instituição que pouco tem a ver com os conjuntos de idéias, conceitos e formas organizacionais que permitiram a criação de universidades capazes de produzir conhecimento sumamente relevante em todos os domínios da vida humana.

Sguissardi (2006), no mesmo sentido, revela que a principal crítica feita à Lei de Inovação refere-se a sérios riscos de distorção da verdadeira função pública da universidade no campo científico e da inovação e, dada a penúria financeira das universidades públicas e de seus docentes/pesquisadores, criaria também facilidades para a subordinação da agenda universitária ao campo empresarial, limitando a liberdade acadêmica e aprofundando o fenômeno da heteronomia universitária.

- Financiamento

A posição explícita do atual governo, até 2007¹⁸, em relação ao ensino superior foi de que a canalização de grande parte do orçamento da educação para o financiamento das instituições federais de ensino superior reduz o montante de recursos disponíveis para os demais estágios da educação. Isto demonstra que, entre os gastos sociais, a educação superior não era considerada

¹⁸ Isto porque, dentro da perspectiva apontada pelo REUNI no final de 2007, a restrição de gastos deixou de ser um aspecto tão explícito.

relevante, permanecendo num plano secundário com relação a outros projetos governamentais (MANCEBO, 2004).

Neste contexto, o enxugamento do financiamento público para a educação superior e o incentivo para a busca de recursos no mercado, com introdução de mecanismos de administração e gerenciamento empresariais nas instituições públicas, foram aspectos observados no atual governo (MANCEBO, 2004).

Isto pode ser demonstrado através do montante de recursos financeiros destinados às instituições federais, reduzidos de 0,91% a cerca de 0,60% do PIB nos oito anos de governo FHC, e que se manteve praticamente inalterado durante os primeiros anos do Governo Lula (Sguissardi, 2006).

A lógica de diversificação das fontes de financiamento pelas instituições públicas de ensino, por sua vez, pode ser observada em diversas circunstâncias. Uma destas formas é através do relatório elaborado pelo Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) aqui já mencionado, concluído em dezembro de 2003. De acordo com Mancebo (2004), neste documento o problema do financiamento das instituições públicas é explicitamente equacionado do seguinte modo:

“Se, por um lado, a gravidade da crise emergencial das universidades está na falta de recursos financeiros do setor público, não se pode negar que, por outro lado, a crise decorre também das amarras legais que impedem cada universidade de captar e administrar recursos, definir prioridades e estruturas de gastos e planejamento”.

Este relatório, portanto, induz as instituições a captarem recursos por meio da prestação de serviços, modificando com isso os objetivos e a identidade da instituição universitária. É importante mencionar ainda que esta proposta se mantém no atual plano de reforma universitária – o REUNI (ANDES, 1997).

Outra passagem, neste mesmo sentido, é mencionada no relatório através de uma proposta de regulamentação das relações entre universidades e fundações de apoio, em que as fundações são consideradas imprescindíveis e detentoras de *“um grande papel a cumprir no funcionamento autônomo das universidades federais”*.

O problema em relação a isso, segundo Mancebo (2004), é que ainda que as universidades possam subordiná-las ao interesse público e às suas finalidades através de marcos regulatórios, mais do que “regular”, é preciso o estabelecimento de um rigoroso programa de controle público dessas fundações.

Contudo, o direcionamento parece não ter sido este, pois o Decreto n. 5.205 de 14/9/2004, que regulamenta as fundações de apoio privadas nas instituições federais, exime-as de licitação, facultando-lhes contratar, por meio dessas fundações, “*complementarmente pessoal não integrante dos quadros da instituição*”, bem como auferir bolsas de ensino, de pesquisa e de extensão, inclusive para pessoal do quadro permanente (LEHER, 2004).

De acordo com Leher, em depoimento no 25º Congresso Andes (ANDES, 2006c), as fundações representam espaço de interesse particular para negócios em local público, desvirtuando a função das universidades, sem submeter-se suas às normas legais de administração. Como consequência, enfraquecem a qualidade acadêmica e a categoria, porque, além de separar a classe, atrapalha a isonomia da folha de pagamento, tendo em vista que o salário dos professores que prestam serviços às fundações é complementado por elas. Por fim, prejudica o ensino à medida que os docentes diminuem a dedicação às atividades acadêmicas. Leher acrescenta ainda que as fundações além de fazer contratos e acordos, passaram a oferecer cursos pagos e a intermediar contratações contrárias à legislação universitária¹⁹.

Neste sentido, Sguissardi (2006) alerta que a não-extinção das fundações pode ser vista como uma forma velada, mas muito eficaz, de privatização do espaço público²⁰. Para ele, o risco de ações que lesem o patrimônio público existe e talvez não compense, no longo prazo, as eventuais vantagens da existência dessas fundações.

Uma outra proposta de diversificação das fontes de financiamento se dá através da indicação de cobrança de taxas de matrícula e de mensalidades, tema que já transitou na pauta governamental, através da Proposta de Emenda Constitucional – PEC 217/2003 que estabelecia como fonte adicional de financiamento para a educação superior uma contribuição social, que seria paga por todos os detentores de diplomas de graduação e pós-graduação obtidos em instituições federais, estaduais e municipais (MANCEBO, 2004).

Por fim, segundo Mancebo (2004), em pronunciamento feito em 7 de junho de 2004, o ministro Tarso Genro reconheceu a situação de crise das universidades públicas e a necessidade

¹⁹ Como exemplo Leher (apud ANDES 2006c) destaca que na Universidade de São Paulo (USP) apenas 4% dos recursos recolhidos pelas 30 fundações que funcionam no local retornam para a Universidade.

²⁰ Para Corbucci (2004), a perda de controle das instituições de ensino superior públicas sobre as fundações a elas vinculadas ocorre com a falta de transparência na gestão dos recursos financeiros gerados por algumas dessas fundações. Haveria também possível descomprometimento de docentes e servidores técnico-administrativos com relação ao cumprimento da missão universitária, visando, por exemplo, arrecadar recursos por meio de mestrados profissionalizantes e extensão universitária.

de reverter esse quadro mediante investimentos estatais, propondo a criação de um fundo para o financiamento destas instituições alimentado por uma cesta de alíquotas sobre impostos²¹.

As críticas neste sentido surgem por serem fontes instáveis e paliativas, reforçando a idéia de que a educação não se encontra entre as prioridades governamentais. Além disso, as propostas do governo de vinculação do repasse de verbas aos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) que contemplem projetos de seu interesse (como tem acontecido também no momento atual através do REUNI), pode significar grandes riscos para a autonomia universitária, deixando as instituições de educação superior à mercê das prioridades governamentais em curso. Isto pode ser percebido através do discurso de avaliação do ensino superior tratado a seguir.

- Avaliação: SINAES

Chauí (2001:145) ressalta que a avaliação é indispensável, porque pode orientar a política para suprir carências, resolver demandas, quebrar bolsões de privilégios e de inoperância; tornar a universidade portadora de um saber sobre si mesma, que auxilia a sua luta para defender-se, para exigir condições materiais e humanas de trabalho e para compreender a sua própria história, o seu modo de inserção na sociedade e propor o seu projeto futuro. Além disso, reconhece a necessidade de prestação de contas aos cidadãos, que sustentam a instituição de maneiras variadas, mormente por meio dos impostos.

Contudo, as avaliações que vêm sendo feitas na universidade desde o governo FHC não preenchem nenhuma das finalidades mencionadas acima, pois imitam os procedimentos adotados pelas empresas cuja lógica é diversa da lógica universitária. Na lógica do mercado, os mesmos padrões de avaliação podem ser empregados em toda a parte: custo/benefício, quantidade e qualidade, velocidade da produção, velocidade da informação, eficiência da distribuição de tarefas, organização dos recursos de informação e conexão com o sistema mundial de comunicação. No caso da universidade, entretanto, além dos critérios não poderem ser os

²¹ Sua composição estaria baseada num fundo de manutenção das instituições federais de ensino superior, integrado por um percentual definido da arrecadação tributária, vinculado constitucionalmente à educação, para cobrir as despesas correntes com pessoal, manutenção e outros gastos essenciais à continuação de suas atividades, cujos recursos seriam transferidos por meio de critérios estáveis e utilizados em regime de orçamento global. Além disso, haveria um fundo de desenvolvimento das instituições federais de ensino superior, também integrado por um percentual definido da arrecadação, instituído especificamente para financiar a expansão, a inovação e a gestão eficaz das instituições, em acordo com as proposições de seus respectivos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs), acrescido das eventuais sobras do fundo de manutenção. Há também a idéia de criação de uma loteria como fonte de financiamento (MANCEBO, 2004).

mesmos, a peculiaridade e a riqueza da instituição estão justamente na ausência da homogeneidade, pois os seus objetos de trabalho são diferentes e regidos por lógicas práticas e finalidades distintas (CHAUÍ, 2001).

A análise feita sob esta ótica da produtividade não indaga o que se produz, como se produz, para que ou para quem se produz, mas opera uma inversão tipicamente ideológica da qualidade em quantidade, orientada por três critérios: quanto uma universidade produz, em quanto tempo produz e qual o custo do que produz. Os impactos deste tipo de avaliação, classificada pela autora como cópia das universidades privadas americanas, longe de contribuir, acabariam sendo extremamente prejudiciais para as universidades e ensino superior no país. Desta forma, segundo Chauí (2001: 145), *“este tipo de avaliação amortece a peculiaridade de uma instituição cuja vida é a diversidade”*. O resultado é *“uma avaliação que não avalia coisa alguma e redundando num catálogo perfeitamente inútil, pois emprega indicadores que não correspondem à especificidade de seu objeto”*.

Assim, longe de estimular uma maior eficiência da universidade no Brasil, a avaliação provocaria uma série de distorções, como a conversão de produção em produtividade e a identificação entre essa última e a quantidade de publicações, retirando dos autores o direito de julgar o que merece ser publicado, em nome do quanto cada um deveria publicar; além de incentivar a massa de publicação de inutilidade e cretinices (CHAUÍ, 2001).

Todos esses problemas, segundo Leher (2004), estão presentes no modelo de avaliação do ensino superior em curso no atual governo, aspecto que, de acordo com Mancebo (2004), mereceu atenção desde o início da gestão do ex-ministro da educação Cristóvão Buarque, que constituiu a Comissão Especial de Avaliação (CEA) com a finalidade de *“analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e das políticas de avaliação da educação superior e elaborar a revisão crítica de seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados”* (Brasil/MEC, 2003: 7).

A comissão produziu o documento *“Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): Bases para uma nova proposta da educação superior”*, o qual *“remete à construção de uma nova cultura avaliativa de natureza formativa, capaz de firmar ao mesmo tempo, em todas as instituições, públicas ou privadas, a consciência de sua função pública e de seu compromisso*

público inarredável com a sociedade brasileira”, tendo sido aprovado pela Lei n. 10.861, em abril de 2004, em substituição ao Provão²².

Embora o Provão fosse alvo de severas críticas, o novo método de avaliação acabou por mantê-las, pois a lógica percebida para a avaliação da educação superior permaneceu a lógica do governo anterior, ou seja, a lógica do mercado, quantitativa e que leva ao controle, verificando e medindo a conformidade (PEIXOTO, 2005).

Em 9 de maio de 2006, este processo se tornou ainda mais claro, com a promulgação do Decreto 5.773 - chamado pelo próprio Ministério de “*decreto ponte*” entre avaliação e regulação, que, na prática reelaborou a lei que instituiu o SINAES. Através dele foi retomado o princípio da separação entre a regulação e a avaliação e reforçada a visão da separação entre a auto-avaliação e a avaliação externa, deixando transparecer que esta faz parte do processo de regulação e supervisão (BARREYRO e ROTHEN 2006).

Segundo Rothen (2006), o SINAES apresenta uma série de incongruências que são resultado da tentativa de implantar uma sistemática de avaliação sem qualquer relação com a elaboração de um projeto de política de educação superior, isto é, sem discussão prévia do tipo de instituição desejada. Portanto, de forma semelhante aos outros elementos presentes na reforma do atual governo, a avaliação da educação superior também sucumbe a lógica do mercado.

- A democratização do acesso: PROUNI

Outro tema importante da reforma universitária é o acesso à educação superior. A proposta é de aumentar a participação de estudantes pobres no ensino superior e expandir o número de vagas. Neste sentido, o governo encaminhou ao Congresso o Projeto de Lei n. 3.627/2004, que institui a reserva de cotas nas universidades federais para alunos advindos da escola pública e para auto-declarados negros e indígenas.

²² O Provão era parte de um sistema de avaliação da educação superior (que comportava também o exame das condições de oferta: infra-estrutura, currículo acadêmico, qualificação docente etc.) que começou a ser realizado em 1997. Consistia numa única prova escrita, com predominância de questões de múltipla escolha sobre os conteúdos curriculares, para os concluintes dos cursos. Contudo, além desse sistema ter sido imposto à revelia da opinião majoritária de dirigentes e professores universitários e não medir o aporte do curso para alunos, sua forma de apresentação das médias e do *ranking* que se estabelecia entre os cursos de cada área foi muito contestado. O questionamento era de que esse mais servia ao interesse oficial de demonstrar controle sobre o sistema do que de efetivamente avaliá-lo e regulá-lo, tanto que em seis anos de aplicação, tendo envolvido na última prova quase duas dezenas de cursos em nível nacional, não houve suspensão ou impedimento de funcionamento de nenhum curso ou instituição (Sguissardi, 2006).

A instituição deste sistema especial de cotas, visando à democratização do acesso, envolve a reserva de 50% das vagas das Instituições de Ensino Superior a estudantes que tenham cursado todo o ensino médio em escolas das redes públicas, a ser distribuída em conformidade com a composição étnica da população da unidade federada onde se localiza a instituição de ensino. No caso de não serem preenchidas todas as vagas, as remanescentes serão revertidas em favor dos estudantes oriundos de escolas públicas (MANCEBO, 2004).

De acordo com Mancebo (2004), este último ponto pode comprometer o objetivo de democratização do acesso a estudantes social e economicamente desfavorecidos, porque ao deixar de considerar a renda familiar, corre-se o risco de favorecer estudantes, brancos ou não brancos, com perfil socioeconômico semelhante ao de parcela daqueles oriundos das escolas privadas. Além disso, esta determinação não está vinculada à criação de um fundo de assistência estudantil que garanta a permanência dos estudantes nos cursos, eliminando a autonomia da universidade em relação a melhor forma de democratizar o acesso.

O outro projeto de lei encaminhado pelo governo, relacionado ao acesso ao ensino superior foi o Projeto de Lei n. 3.582/2004: Programa Universidade para Todos (PROUNI), instituído através da na MP 213. De acordo com este projeto, parte das vagas ociosas das instituições de ensino superior privadas deveria ser aproveitada por meio de bolsas de estudo integrais a serem concedidas a estudantes considerados pobres (com renda familiar per capita de até um salário mínimo), que cursaram o ensino médio em escolas públicas e não tenham diploma de curso superior; e a professores da rede pública de ensino fundamental, também sem diploma de nível superior, de forma a elevar a taxa de matrícula para esse nível de ensino.

Neste sentido o governo estabeleceu a participação das instituições privadas através da transformação de 20% das matrículas das instituições filantrópicas de ensino superior, que já têm isenção de impostos federais, em vagas para o PROUNI. Há também a concessão de uma bolsa para cada nove alunos regularmente matriculados em cursos efetivamente instalados em universidades privadas com fins lucrativos, cuja contrapartida é a isenção fiscal de alguns tributos. Pode-se mencionar ainda a concessão de uma bolsa de estudo para cada quatro estudantes regularmente matriculados nas instituições de ensino superior enquadradas como beneficentes. Importante citar que uma forma de “estimular” a adesão destas instituições, foi condicionar o Programa de Financiamento Estudantil (FIES) ao PROUNI.

Segundo Leher (2004), o PROUNI vem ao encontro dos mais ambiciosos sonhos das instituições filantrópicas, comunitárias, confessionais e empresariais de educação superior. As instituições filantrópicas (que reúnem grande parte das maiores instituições de ensino superior do país), que têm se favorecido, durante décadas, de isenções fiscais e da contribuição patronal para a Previdência Social, benefícios que correspondem a um subsídio público de 25% em seus gastos totais e equivale à cerca de R\$ 840 milhões ao ano, ainda poderão fazer associações com empresas estrangeiras, vender patrimônio adquirido com isenções fiscais, remunerar os seus sócios, distribuir lucros e deixar o patrimônio como herança; e mesmo na condição de instituições empresariais, gozarão de isenção de impostos (cerca de 15% dos seus gastos).

É importante destacar os desdobramentos mais recentes do programa: o número de vagas é muito inferior às metas originalmente estabelecidas, pois inicialmente, o MEC previa 400 mil vagas, perspectiva esta que passou para 180 mil após uma reavaliação. Além disso, da versão original à MP, o custo relativo de cada vaga foi multiplicado por 2,8 (LEHER, 2004).

Outro problema é que a implementação do programa tem metade das bolsas parciais, o que leva a indagação de como os 50% restantes serão custeados pelos alunos de baixa renda (LEHER, 2004). Nesta perspectiva, o objetivo deste programa pode ser identificado como uma forma de quebrar a radicalidade das reivindicações das classes desfavorecidas mais interessadas em lutar pela redistribuição dos benefícios das classes altas e dos favorecimentos das classes médias (LEWIS, 2007 b).

Embora o MEC argumente que o Estado não estaria deixando de arrecadar recursos substanciais, diante do elevado grau de evasão fiscal nesse nível de atividade empresarial, dados divulgados pelo MEC em 2008 demonstram que em 2005 foram distribuídas 112.275 bolsas do PROUNI, o que representou uma renúncia fiscal de quase 107 milhões de reais. No ano de 2006, o número de bolsas cresceu cerca de mais de 20% em relação ao ano anterior, e mais cerca de 18% em 2007, representando neste período uma renúncia fiscal de 126 milhões de reais (MEC, 2008).

Portanto, os mecanismos de democratização apresentados refletem, de acordo com Mancebo (2004), o aprofundamento da privatização do sistema de educação superior no país. Neste mesmo sentido, Corbucci (2004) alerta que estes mecanismos põem em curso a realocação de verbas públicas (até então auferidas com a cobrança fiscal) para a iniciativa privada, através da compra das vagas neste setor, metamorfoseando-as em vagas "públicas" (porém não gratuitas),

para oferecer um serviço de qualidade duvidosa, reduzindo as barreiras entre o público e o privado, abrindo espaço para a emergência de uma esfera pública não-estatal, uma forma híbrida entre o estatal, o privado e o público.

- A “nova” forma de democratização do acesso: O REUNI

Em abril de 2007, no lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) foi instituído através do Decreto nº 6.096, o novo programa do atual governo referente ao ensino superior: Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

De acordo com o Decreto, o REUNI tem como objetivo:

“criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior”.

O REUNI foi criado sob a proposta de adesão voluntária, por decisão do respectivo Conselho Universitário de cada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). As IFES que aderiram, tiveram que prever, no seu plano, as ações que pretendem cumprir dentro de duas metas gerais: *“a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano”* (§ 1º do art. 1º do Decreto nº 6.096), cabendo ao MEC a definição dos parâmetros de cálculo desses indicadores.

A contra partida é a possibilidade de receber recursos adicionais, condicionados ao cumprimento das metas estabelecidas para cada etapa e a capacidade orçamentária e operacional do MEC.

Segundo Tonegutti e Martinez (2007), o REUNI tem sua base no projeto de “Universidade Nova”, proposto pelo Reitor da Universidade Federal da Bahia, Prof. Naomar de Almeida Filho, lançado em meados de 2006. As idéias defendidas no projeto são de estudos superiores baseados no Modelo Norte-Americano e no Modelo Unificado Europeu, com uma graduação de maior amplitude (e não comprometida com uma profissionalização precoce e fechada), e uma maior integração entre esses estudos e os de pós-graduação. Este modelo de universidade caminharia para *“uma concepção acadêmica que por força das demandas da*

Sociedade do Conhecimento e de um mundo do trabalho marcado pela desregulamentação, flexibilidade e imprevisibilidade, certamente se consolidará como um dos modelos de educação superior de referência para o futuro próximo”.

Para tanto, de acordo com Matsushigue (2007), as diretrizes gerais do Programa exigem detalhamento das metas, das estratégias e do cronograma em seis dimensões: ampliação da oferta (aumento de vagas; redução da evasão; ocupação de vagas ociosas); reestruturação acadêmico-curricular (revisão da estrutura acadêmica; reorganização dos cursos; diversificação das modalidades; construção de itinerários formativos; modelos de transição); renovação pedagógica (articulação com outros níveis; atualização de metodologias e tecnologias); mobilidade intra e inter-institucional (aproveitamento de créditos e circulação de estudantes); compromisso social da Instituição (políticas de inclusão; programas de assistência estudantil; políticas de extensão); suporte da pós aos cursos de graduação (pós orientada para renovação pedagógica) (MEC, 2007).

Todas estas medidas causaram severas críticas ao Programa, que partem desde a sua fundamentação. Ao seguir o modelo de estruturação de ensino de outros países para a proposta de reformulação curricular, através do denominado Bacharelado Interdisciplinar (BI) de três anos, não se atenta para as condições bastante distintas daqui, em termos de apoio financeiro público para sustentar a permanência do estudante no ensino superior, ou da própria infra-estrutura muito superior, em sua grande maioria, do modelo americano, cujas universidades possuem condições que permitem o funcionamento de currículos com variados caminhos possíveis aos estudantes (TONEGUTTI e MARTINEZ, 2007).

Tonegutti e Martinez (2007) alertam que da forma como está sendo proposta, a reestruturação curricular segue, não o modelo unificado de bacharelado decorrente do processo de Bolonha (conforme é apresentado no projeto “Universidade Nova”), nem mesmo o modelo de universidades americanas. O papel da reformulação poderia sim, ser comparado à proposta dos colégios superiores comunitários americanos, criados para “democratizar” o acesso ao ensino superior, cujo objetivo é selecionar e preparar estudantes destinados, pela estrutura social, a ocupar diferentes posições no sistema de trabalho em posições subalternas, além de reter a demanda popular por vagas nas universidades tradicionais, conservando-as como instituições destinadas à realização de pesquisas e a formação das elites.

Outra crítica refere-se à meta estabelecida no REUNI de atingir 90% de diplomação, em relação aos ingressantes, definida por Tonegutti e Martinez (2007) como completamente

deslocada da realidade educacional, não só do Brasil como também da grande maioria dos países desenvolvidos, já que somente um país do mundo, o Japão, possui índice nesse patamar, mas num contexto educacional e sócio econômico completamente diverso do nosso.

Em 2012, ao final do REUNI, haveria cerca de mais 310.000 estudantes matriculados em relação a 2005. Contudo, a ampliação das vagas, conjugada com a relação aluno/professor (RAP) de 18 para 1, indica, de acordo com Tonegutti e Martinez (2007), que este aumento na oferta de vagas terá que ser feito sem a contratação suficiente de novos professores, pois cada professor contratado prejudica o cumprimento da meta.

A normatização neste sentido foi feita pela Portaria Interministerial nº 22 MEC/MP, de 30 de abril de 2007, que instituiu o “banco de professores-equivalente”. Nele, cada docente em exercício em 31/12/06, tem um peso diferenciado segundo sua condição de trabalho: docente em dedicação exclusiva vale, por exemplo, um pouco mais do que 3 professores em regime de 20h; 4 docentes em 40h equivalem a 5 professores substitutos, todos também em regime de 40h ou a 10 professores substitutos em regime de 20h (ANDES, 2007).

Neste contexto, de acordo com Tonegutti e Martinez (2007), não há espaço para expansão, quando muito a reposição de servidores egressos por aposentadoria ou outros motivos. Isto porque, além das restrições já apresentadas, há ainda a restrição a contratações no serviço público federal decorrente do Projeto de Lei Complementar nº 01/2007 do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que propõe a modificação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/00), para estabelecer limites para despesas com pessoal e encargos sociais, cujo resultado será a restrição no crescimento da folha de pagamento de pessoal nos próximos dez anos.

Assim, esta ampliação de alunos nestas condições, pode comprometer a qualidade do ensino, prejudicando estudantes, docentes e as instituições: salas de aula lotadas, impossibilidade de disciplinas práticas diante da falta de estrutura física que suporte a quantidade de alunos, aumento da carga horária docente destinada às aulas, e consequentemente, redução de tempo para atendimento de aluno, extensão e pesquisa. Destarte, para Matsushigue (2007), o REUNI pode condenar mais de 80% das universidades federais a serem basicamente instituições de ensino de graduação.

Outro ponto que tem sido muito discutido são os reflexos negativos do programa sobre o financiamento, pois há dúvidas acerca de se R\$ 2 bilhões seria o total dos investimentos

projetados para o período 2008 a 2012, ou seria o recurso adicional anual, em regime (MATSUSHIGUE, 2007). Além disso, o financiamento dependerá das metas avaliadas por meio de indicadores quantitativos (o que pode ser observado através dos artigos 4º e 6º, que indicam respectivamente, que o plano deverá indicar a estratégia e as etapas para a realização dos objetivos, vinculando os repasses ao cumprimento das etapas) e está condicionado à capacidade orçamentária e operacional do MEC, demonstrando a não garantia dos recursos.

Neste sentido, mais preocupante ainda é o fato do projeto avançar sobre a execução orçamentária do próximo governo de forma muito significativa, pois somente cerca de 44% dos recursos prometidos possuem previsão de alocação para execução no período 2008-2010, e por se tratar de um programa de governo estabelecido por decreto, não há como o atual governo garantir a sua execução além do período de mandato (TONEGUTTI e MARTINEZ, 2007).

O que se pode perceber, através dos fatores apresentados e da análise mais ampla deste projeto, portanto, é que as propostas do REUNI contribuem para aprofundar as tendências aqui já mencionadas, presentes nas discussões e medidas de reforma universitária desde o princípio do governo Lula: a dissociação entre ensino e pesquisa, a ampliação das parcerias público-privadas, a avaliação institucional feita em termos quantitativos com caráter regulador e punitivo, enfim, os fatores que caracterizam a ampliação do espaço privado, só que agora também de forma indireta através da possibilidade de deterioração da qualidade do ensino público.

Para compreender, de forma mais concreta, como estas transformações têm impactado nos rumos e na legitimidade das universidades públicas no Brasil, o último capítulo deste trabalho apresenta um estudo de caso da Universidade Federal de Uberlândia, precedido pelo terceiro capítulo, que contém a metodologia utilizada.

3. METODOLOGIA

Diante da diversidade apresentada pelas várias universidades públicas e pelo ambiente no qual estas universidades estão inseridas - já que estamos em um país de grande pluralidade, o ideal seria que a análise empírica deste trabalho fosse realizada a partir de várias instituições. Contudo, diante da escassez do tempo e de recursos disponíveis para a realização de um Mestrado nos dias de hoje, esta proposta permanece para estudos posteriores, e neste trabalho é realizado um estudo de caso.

A expectativa, com este estudo é, a partir da concentração em um objeto específico, identificar, em profundidade, os processos que interagem com o contexto estudado, sob uma perspectiva fundamentalmente qualitativa. De acordo com Hartley (1994), o ponto forte do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações.

O estudo de caso é utilizado, então, diante da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos e permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 1994).

É importante reconhecer que o estudo de caso não pode ser generalizado, mas apresenta transferibilidade. Este é um ponto importante, pois o estudo de uma universidade poderá servir de base para o estudo de outras, dada possibilidade de generalização analítica.

Segundo Yin (1994:13): “*o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos*”. De acordo com este autor, a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados.

Em um estudo de caso há uma contínua interação do pesquisador com as questões teóricas e com os dados que estão sendo coletados. As fontes de coleta utilizadas neste trabalho foram secundárias: livros, artigos publicados em revistas e encontros acadêmicos, revistas especializadas, jornais e websites institucionais e de pesquisa; além de dados primários obtidos através de entrevistas semi-estruturadas (aplicada a partir de um pequeno número de perguntas abertas).

Trata-se de um trabalho de pesquisa essencialmente qualitativa e descritiva, em que os entrevistados foram selecionados. De acordo com Gaskell (2002), o termo seleção deve ser empregado explicitamente em vez de amostragem quando se trata deste tipo de pesquisa. Isto porque a finalidade real da pesquisa qualitativa não é de contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, descobrir a variedade de pontos de vista sobre o assunto e especificamente o que fundamenta e justifica estes diferentes pontos de vista.

Assim, segundo Gaskell (2002), não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas, e o pesquisador tem que tomar decisões entre os benefícios de pesquisar determinados segmentos e os custos de ignorar outros.

Com base nestas informações, as opções contidas neste trabalho, tanto em relação a seleção do objeto de estudo quanto dos entrevistados, são apresentadas nas próximas seções.

3.1 A Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Partindo da importância de instituições de ensino superior para o desenvolvimento de um país, o objetivo geral deste trabalho - compreender os rumos e a legitimidade das universidades federais no Brasil - teve como base para a escolha de seu objeto específico o interesse do pesquisador em estudá-lo em uma instituição na qual este tem quase dez anos de vivência, na qual realizou Graduação e Mestrado na área de Economia, foi professor substituto, e atualmente cursa o Mestrado em Administração e o Doutorado em Economia - a Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Para além desta motivação pessoal, há de se reconhecer a importância desta universidade no contexto das universidades federais mineiras e mesmo no âmbito nacional. A UFU teve seu funcionamento autorizado em 1969, e completou no ano de 2008, 30 anos de federalização. Em

2006, últimos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep (Sinopse Educacional Superior, 2006) a UFU em Minas Gerais era a segunda maior instituição federal de ensino superior em número de alunos matriculados em cursos de graduação e em número de professores. Na região Sudeste, em relação a estes mesmos critérios, a UFU era a quinta maior de 42 instituições; e das 105 instituições do Brasil a UFU se encontrava em vigésimo lugar em número de alunos e décima nona em número de professores.

É importante destacar ainda a relevância desta universidade em relação a oferta de ensino. Atualmente esta universidade tem 57 cursos de graduação, vinte e quatro programas de mestrado, doze de doutorado e cerca de quarenta cursos de especialização em quatro campi: três em Uberlândia (principal cidade da região do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, com população superior a 600.000 habitantes, e terceira cidade do Estado de Minas Gerais); e o Campus do Pontal em Ituiutaba (UFU, 2007). Em 31/12/2006, o corpo discente estava constituído por 13.450 alunos de graduação presencial, 500 em graduação à distância, 1.429 de pós-graduação *stricto-sensu*, 407 de pós-graduação *latosensu*, 145 de residência médica, 261 de educação profissional técnica de Nível Médio na área da Saúde, 225 de Educação Infantil, 599 do Ensino Fundamental, 150 da Educação de Jovens e Adultos e 1.006 de Línguas Estrangeiras, totalizando 18.172 alunos.

3.2 Caracterização dos entrevistados

Visando cumprir o objetivo deste trabalho foram realizadas 37 entrevistas semi-estruturadas, gravadas entre os dias 09/01/2008 e 02/03/08 (totalizando 13 h 42 min) e transcritas na íntegra. A lista dos entrevistados pode ser observada através do Quadro 2:

Quadro 2 - Entrevistas

ENTREVISTADO	TEMPO DE ENTREVISTA
Grupo 1) Administração Superior da Universidade	
Reitor	26 min 49 s
Diretora do Campus Pontal	42 min 47 s
Pró-reitor 1	39 min 31 s
Pró-reitor 2	1 h 2 min 8 s
Diretor Pró-Reitoria 3	26 min 5 s

Grupo 2) Diretores de Unidades Acadêmicas	
Diretor 1	Aproximadamente 20 min
Diretor 2	42 min 06 s
Diretor 3	27 min 52 s
Diretor 4	1 h 6 min 7 s
Grupo 3) Coordenadores de Graduação	
Coordenador 1	22 min 25 s
Coordenador 2	24 min 4 s
Coordenador 3	37 min 27 s
Coordenador 4	7 min 50 s
Coordenador 5	Aproximadamente 20 min
Grupo 4) Professores	
Professor 1	47 min 43 s
Professor 2	17 min 31 s
Professor 3	11 min 28 s
Professor 4	1 h 6 min 3 s
Grupo 5) Técnicos Administrativos	
Técnico 1 Nível Superior	6 min 05 s
Técnico 2 Nível Superior	3 min 44 s
Técnico 1 Nível Médio	11 min 42 s
Técnico 2 Nível Médio	3 min 55 s
Grupo 6) Alunos de Pós-Graduação	
Aluno Doutorado	27 min 33 s
Aluno 1 Mestrado	03 min 30 s
Aluno 2 Mestrado	2 min 08 s
Grupo 7) Alunos de Graduação	
Aluno 1 Graduação	6 min 49 s
Aluno 2 Graduação	2 min 23 s
Aluno 3 Graduação	2 min 12 s
Aluno 4 Graduação	57 s
Grupo 8) Entidades Representativas relacionadas à Universidade	
Presidente ADUFU	19 min 10 s
Coordenador Geral SINTET - UFU	1 h 28 min 49 s
Presidente APG -UFU	8 min 15 s
Representante DCE- UFU	9 min 01 s
Grupo 9) Representantes da Comunidade Externa	
Professor 1 - Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação em MG (SINDUTE)	5 min 30 s
Professor 2 - Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação em MG (SINDUTE)	3 min 10 s
Representante Central de Movimentos Populares (CMP)	18 min 09 s
Empresário Local – Membro da ACIUB	17 min 02 s

Conforme pode-se observar através das informações contidas no Quadro 2, com exceção do Reitor da Universidade, da Diretora do Campus do Pontal, e dos integrantes das Entidades Representativas relacionadas à Universidade, foi feito um compromisso de não identificação dos entrevistados. Para isso, no momento em que os entrevistados mencionam a unidade acadêmica da qual fazem parte, essa informação foi substituída por variáveis (X, Y, etc.).

A proposta foi de, com exceção do Grupo 1 (da Administração Superior), que em todos os outros grupos fossem selecionados 4 entrevistados. Apesar da ciência do quanto este trabalho poderia ser enriquecido por um número maior de entrevistas, esta limitação foi imposta pelo prazo para a realização da pesquisa.

Em relação à Administração Superior, além do Reitor, pois a Reitoria é o órgão executivo central que administra, coordena, fiscaliza, superintende e dirige todas as atividades desenvolvidas na universidade; dentre as cinco Pró-Reitorias existentes na UFU que assessoram a Reitoria - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD); Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PROREH); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP) e Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis (PROEX); três fizeram parte da pesquisa, duas através de entrevista com os Pró-reitores, e a terceira através de entrevista com um de seus Diretores.

Em relação a Administração Superior, é importante mencionar ainda que a administração colegiada da UFU possui como órgãos deliberativos: CONSUN (Conselho Universitário - órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento, responsável por traçar a política universitária que orienta a UFU em todas as suas ações), CONDIR (Conselho Diretor - órgão consultivo e deliberativo que responde e toma decisões sobre matérias administrativas, orçamentárias, financeiras, de recursos humanos e materiais), CONGRAD (Conselho de Graduação - órgão consultivo e deliberativo que propõe diretrizes, responde e toma decisões diante das questões que envolvem o ensino de graduação), CONPEP (Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação - órgão consultivo e deliberativo em matérias de pesquisa e pós-graduação) e o CONSEX (Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis - o órgão consultivo e deliberativo em matérias relacionadas à extensão, cultura e assuntos estudantis). Dentre os entrevistados, os diretores das unidades acadêmicas fazem parte dos dois primeiros conselhos com direito a voto, e os coordenadores de graduação fazem parte e votam no CONGRAD.

Para a seleção dos Grupos 2, 3 e 4 - diretores de unidades acadêmicas, coordenadores de graduação e professores²³, utilizou-se como um dos critérios um tempo mínimo de universidade de 10 anos, de forma que estes pudessem ter uma maior vivência da história da universidade, inclusive possibilitando a percepção desta organização sob mandato de um outro reitor (posto que a gestão do atual se iniciou em 2001), e das políticas do governo FHC (1995-2002).

Um segundo critério foi a escolha dos entrevistados por áreas de conhecimento. Das três áreas dentro das quais são oferecidos os cursos de graduação da UFU em Uberlândia - Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde; Engenharia, Ciências Exatas e da Terra e Ciências Humanas,

²³ Os entrevistados receberam números de acordo com a ordem na qual as entrevistas foram transcritas dentro dos respectivos grupos, e não da ordem em que estas foram realizadas.

Sociais Aplicadas, Lingüística, Letras e Artes – foram selecionados: 1 representante de cada uma das duas primeiras, já que estas contam com respectivamente 8 e 11 cursos e 2 representantes da segunda, que oferece 17 cursos de graduação.

É importante mencionar que a partir destes dois critérios, foram privilegiados na escolha dos entrevistados dos Grupos 2, 3 e 4; professores que tivessem maior tempo de universidade²⁴ – dada a possibilidade mais ampla que estes teriam de caracterizar tanto o ambiente técnico quanto institucional da organização. Isto fez com que a média de tempo de trabalho na UFU destes professores entrevistados fosse de aproximadamente 21 anos.

O Diretor 1 só aceitou falar após muita insistência do pesquisador, com a condição de que a entrevista não fosse gravada. Neste caso, a síntese de suas respostas foi anotada logo após o fim da entrevista. Devido a problemas técnicos, a gravação da entrevista do Coordenador 5 foi perdida e o procedimento anterior também foi adotado neste caso. Contudo, como outro coordenador foi de fácil acesso, este grupo, diferente dos demais, contou com a participação de 5 entrevistados.

O mesmo critério de tempo de universidade foi utilizado para a seleção dos técnicos administrativos. Optou-se ainda pela escolha de pessoas que trabalhassem em diferentes funções e setores da universidade²⁵. Neste caso a média de tempo de trabalho na universidade foi de 23 anos.

No caso dos alunos de Graduação e de Pós-Graduação²⁶ o critério foi o de estar cursando o último período ou último ano do curso; além do mesmo critério das áreas de conhecimento utilizadas para os Grupos 2, 3 e 4. No caso dos alunos de Pós-Graduação não foi possível entrevistar um outro aluno que estivesse cursando o último ano e que fosse da área de Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde; de forma que o Grupo 6 contou apenas com 3 entrevistados.

Uma outra preocupação na seleção dos entrevistados dos Grupos 2, 3, 4, 6 e 7 foi a de buscá-los em uma maior diversidade possível de cursos. Assim, considerando estes cinco grupos, foram entrevistadas pessoas: da área de Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde - dos cursos de

²⁴ O Professor Orientador deste trabalho apresentou sugestões de professores os quais sabia ter mais tempo de universidade. Em cada um destes três grupos de entrevistados, uma pessoa inicialmente selecionada não foi entrevistada: uma delas estava viajando e após várias tentativas de contato não foi localizada; outra estava licenciada para realizar pós-doutorado no exterior, e uma última alegou não ter tempo para responder a entrevista no período.

²⁵ Também neste caso houve indicação de dois dos entrevistados por parte do Professor Orientador. Os outros dois foram escolhidos após informações prestadas por técnicos da UFU a respeito de pessoas que tinham maior tempo de trabalho na universidade.

²⁶ Estes foram selecionados pelo pesquisador ao percorrer os campi da universidade a procura de entrevistados.

Agronomia, Biologia, Biomedicina e Medicina; da área de Engenharia, Ciências Exatas e da Terra - dos cursos de Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Matemática e Química; e na área de Ciências Humanas, Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes - dos cursos de Administração, Artes Visuais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências Sociais, Geografia, História, Música e Pedagogia.

No caso do Grupo 9 foi selecionada a Central de Movimentos Populares por ser uma entidade que abrange sindicatos, agremiações estudantis e outros movimentos populares. Os professores de ensino médio representantes do Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação em Minas Gerais são pessoas que trabalham diretamente com os adolescentes que estão em período escolar logo anterior ao de ingresso da universidade. A opção inicial era de entrevistar apenas um professor e também um aluno representante da União dos Estudantes Secundaristas de Uberlândia. Contudo, nas duas reuniões marcadas para a realização desta entrevista, o representante não compareceu. Deste Grupo 9, a proposta era ainda de entrevistar o presidente da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB), em busca de uma visão do empresariado local. Entretanto, após vários contatos por e-mail e telefone, não foi obtida resposta para o agendamento da entrevista. Assim, a opção foi por entrevistar um empresário local, membro da Diretoria da ACIUB, mas cuja condição para realização da entrevista foi a de que mencionasse que este não estava falando em nome da Associação, mas sim transmitindo apenas seu posicionamento pessoal sobre o tema.

3.2 Coleta dos dados

A elaboração das perguntas para a constituição da entrevista seguiu o objetivo desta dissertação - identificar qual deve ser o papel da universidade federal – em especial da Universidade Federal de Uberlândia, e como as transformações atuais no ambiente técnico e institucional têm refletido no cumprimento deste papel e na legitimidade desta universidade.

Foram feitas então as seguintes perguntas:

- 1) Qual deve ser o papel da universidade pública hoje no Brasil?
- 2) A UFU cumpre este papel? De que forma?
- 3a) O que você pensa das atuais propostas do governo para as universidades federais no Brasil?

3b) Você conhece as atuais propostas do governo para as universidades federais no Brasil?

3c) Você sabe me dizer alguma coisa sobre o Reuni?

4) Você percebe estas políticas influenciando o direcionamento da UFU? De que forma?

A pergunta 3 foi feita no formato 3a para todos os grupos, com exceção do Grupo 9, para o qual foi feita a pergunta 3b. Isto porque, como os outros Grupos são de pessoas mais relacionadas a UFU, a expectativa era de que estas pessoas conhecessem as propostas do governo para as universidades. Nos casos em que as respostas para a pergunta 3a ou 3b foram negativas, foi feita a pergunta 3c. Para os entrevistados que não souberam nem responder a pergunta 3c, não foi realizada a pergunta 4. Para alguns entrevistados não foi necessário realizar todas as perguntas, pois apresentaram (de forma explícita) as respostas antecipadamente. É o caso, por exemplo, de entrevistados que responderam a partir da pergunta inicial, como viam o papel da UFU e se ela cumpria ou não este papel.

Além destas questões, partindo das principais transformações em curso no ensino superior discutidas no segundo capítulo, alguns aspectos relacionados a este contexto foram identificados como tendo sido implementados ou em discussão na Universidade Federal de Uberlândia²⁷, e constituíram pontos específicos de abordagem quando não mencionados nas respostas das perguntas 3 e 4.

Entre estes aspectos estão: a existência de cursos de pós-graduação pagos na universidade, a criação dos cursos de ensino à distância, o estabelecimento de cotas para ingresso na universidade, a expansão da UFU através da criação do campus em Ituiutaba, a parceria da

²⁷ Uma nova regulamentação para a captação de recursos de fontes não orçamentárias, foi aprovada na primeira reunião de 2002 no CONSUN, sob a premissa de que os recursos governamentais estavam contingenciados, permitindo apenas o financiamento de atividades básicas, assumindo a necessidade de complementação de recursos através, por exemplo, de cursos de pós-graduação. Demais aspectos relativos ao assunto como, por exemplo, o pagamento dos servidores envolvidos nesta atividade, bem como nas atividades de extensão também foram objeto de regulamentação por este conselho. A regulamentação dos cursos realizados à distância, apresentou como objetivos declarados no projeto a flexibilização do tempo e do espaço de aprendizagem, resultando em maior flexibilidade do ensino, e se iniciou na décima reunião do CONSUN do ano de 2003. A discussão para definição de cotas para ingresso na universidade foi colocada a partir de um estudo de políticas a serem adotadas no sentido de aumentar os níveis de inclusão social e de democratização do acesso ao ensino superior da Universidade Federal de Uberlândia, em 2003, e no ano de 2007 a opção adotada foi para estudantes de escola pública. A expansão da UFU para Ituiutaba, através da criação do Campus do Pontal se deu através da Resolução 02 de 2006. A FACIP – Faculdade de Ciências Integradas do Pontal oferece desde o início do ano de 2007, 9 cursos de graduação (um deles apenas diurno, outro noturno e os demais oferecidos nos dois períodos) e 37 professores. Em relação ao REUNI, a UFU aderiu ao programa (assim como ocorreu com as todas as demais instituições federais de ensino superior), através da Resolução 13 de 2007.

universidade com empresas privadas, e a adesão da UFU ao REUNI. Sobre estes fatores foi pedido para que o entrevistado dissesse o que pensa a respeito.

Assim, as informações obtidas por estas entrevistas foram analisadas e interpretadas a luz da problemática, dos objetivos da pesquisa e dos quadros de referência da fundamentação teórica na próxima seção deste trabalho.

4. RUMOS E LEGITIMIDADE – A UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Este capítulo procura, através das respostas obtidas nas entrevistas, retomar os principais pontos abordados nos primeiros capítulos desta dissertação para que, a partir disso, possa se compreender o papel e a legitimidade da Universidade Federal de Uberlândia.

A primeira seção utiliza as abordagens teóricas presentes no primeiro capítulo, bem como o contexto apresentado no capítulo dois, para apreender a relação desta organização com os aspectos ambientais. A segunda seção apresenta a percepção dos entrevistados de qual deve ser o papel da UFU, se na visão deles este papel tem sido cumprido e, relacionando estes aspectos à primeira parte, elenca fatores que podem contribuir para explicar a atuação desta universidade no período recente, bem como avaliar sua legitimidade.

4.1 A análise ambiental da Universidade Federal de Uberlândia

A partir da relação das diversas entrevistas realizadas com as abordagens apresentadas no primeiro capítulo deste trabalho, esta seção procura identificar a forma como os diferentes ambientes podem ser percebidos e influenciam os rumos tomados pela Universidade Federal de Uberlândia.

Partindo da Teoria de Declínio Organizacional, as entrevistas mencionam diversos fatores que caracterizam uma situação ambiental crítica para esta instituição, resultado das políticas governamentais especialmente durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Entre estes fatores está a falta de materiais, conforme mencionado pelo Aluno 1 de Doutorado; além de problemas na infra-estrutura da universidade e escassez de verbas para o desenvolvimento das diversas atividades, de acordo com o Professor 1. O Diretor 3 acrescenta ainda o problema da

falta de reposição dos professores e o impacto, de forma geral, destas políticas restritivas a longo prazo, fatores estes que contribuiriam para a precarização do ambiente de trabalho.

Porque você vê, o que é o espaço da universidade hoje? Faltam carteiras, faltam laboratórios, faltam peças dentro dos laboratórios, às vezes você quer fazer um trabalho falta recurso áudio-visual, quer dizer, o que eu vejo é o professor tentando com sua boa vontade cobrir um pouco dessas deficiências, né, tentando ser criativo, tentando fazer uma aula diferente, com o pouco que tem, mas em termos de recursos eu acho que nesse caso falta muito. (Aluno Doutorado 1)

Então objetivo [das políticas] é fazer com que a universidade pública perca sua referência, rebaixe sua qualidade e ao mesmo tempo se isso acontecer ela perca seu potencial de se manter enquanto tal cumprindo deste papel. Então, isso é histórico no país eu diria que no governo Fernando Henrique Cardoso, nos dois governos Fernando Henrique Cardoso esse quadro se agravou profundamente. Tivemos inúmeras dificuldades seja em termos de infra-estrutura, falta de prédios para as atividades regulares de ensino e pesquisa e extensão; equipamentos sucateados, computadores que não tinha a mínima condição, laboratórios sem condição das pessoas desenvolverem pesquisas, falta de verba para pesquisa, falta de verba para participar de congressos científicos, enfim as mais diversas formas que fazem com que uma instituição desta natureza não funcione adequadamente. (Professor 1)

Eu acho que essas políticas do governo elas impactam em termos estruturais, em termos acadêmicos, a gente vê o problema carência enorme de docentes. Hoje nós estamos com 20% da universidade com professor substituto, o que cria, isso a vários anos, cria uma descontinuidade muito grande porque o profissional fica dois anos e vai embora. Então tem este impacto acadêmico, que tem a ver com a qualidade também. Então eu acho que isto cria várias consequências. As políticas criam várias consequências. Acho que hoje nós estamos colhendo dentro da universidade as consequências das políticas feitas nos anos 80, por exemplo 90, onde houve pouquíssimo investimento nas universidades e a gente vê precarização da infra-estrutura, a precarização do ambiente de trabalho. (Diretor 3)

Neste mesmo sentido, o próprio Reitor, apesar de identificar o cenário atual como mais positivo, reconhece que as dificuldades não estão completamente vencidas.

Nós podemos dizer que tiramos a universidade de um cenário de muitas dificuldades o qual não está completamente vencida, e conseguimos promover uma expansão racional com a qualidade que diferencia a UFU no sistema, no rol das universidades federais no sistema brasileiro. (Reitor)

A percepção de melhora do cenário é compartilhada por diversos outros entrevistados, que percebem as políticas atuais como tendo sido relativamente modificadas, como é o caso do Técnico 2 Ensino Médio; e do Pró-reitor 2, que menciona o aumento do número de professores.

O Lula aí tem tentado pelo menos criar coisas novas, incentivar, tentar trazer para o mundo em geral, para o brasileiro uma escola, uma formação acadêmica, eu acho que o governo, esse último aí teve muitas dificuldades, não houve tanto crescimento, mas eu acho que na área de educação esse governo foi bom pra todos nós, eu acho que ele tá vendo muito esse lado carente da nossa população, população brasileira em relação a formação acadêmica. (Técnico 2 Ensino Médio)

Há quantos anos a UFU tem 1000 professores? Desde o governo Collor e FHC que proibiram a contratação de professores então nós temos 1000, há quinze anos atrás nós tínhamos 1000, e agora nós estamos ousando passar para cerca de 1400 professores, então abrindo apenas 400 vagas novas, o resto é só reposição. (Pró-reitor 2)

O Professor 1 Ensino Médio destaca principalmente a ampliação do ensino superior realizado no governo Lula através da abertura de novos campi e do maior investimento. Também o Reitor chama a atenção para a inserção de recursos do governo nas universidades federais.

Até o governo FHC não se abria nenhum campus, o nosso país cresceu e a universidade ficou estacionada. Então no primeiro e no segundo mandato do Lula tá devendo muito?... Tá! A questão de valorização do profissional não é desejada? não é... Mas o governo tem trabalhado abrindo campus, abrindo áreas de extensão, investido mais em pesquisa. Eu acho que precisa ainda no Brasil, em todos os campos da educação, precisa melhorar, precisa de mais investimento, mas a gente percebe que este governo diferente dos outros tem dado mais atenção as universidades. (Professor 1 Ensino Médio).

O presidente se torna presidente da república que mais criou universidades federais ao longo de seu mandato...Sobre o governo do presidente Lula nós tivemos uma recuperação extraordinária quanto às nossos recursos de custeio, e uma recuperação tímida quanto aos nossos recursos de investimento. Tímida no sentido de alguém do que precisávamos para recuperar o período em que o desfinanciamento foi mais acentuado, sob o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso... Portanto entendo que num cenário comparativo nós estamos muito melhor do que num momento anterior. Estamos na situação ideal? Longe disso. Carecemos ainda de recursos na rubrica de investimentos que nos permita recuperar a infra-estrutura excelente que a universidade tem e que foi muito prejudicado na situação de desfinanciamento que mencionei. Nós continuamos num processo de endividamento dos hospitais universitários. Esta linha o governo Lula ainda não fez a sua tarefa. (Reitor)

Contudo, mesmo pelas falas mencionadas acima, o que se pode apreender é que o que tem sido feito ainda não é o suficiente: o Professor 1 Ensino Médio reconhece que o governo Lula ainda está devendo muito, por exemplo, em relação a valorização do profissional; e o Reitor menciona que a recuperação dos recursos de investimento foram tímidas e os hospitais universitários ainda estão endividados.

Dentro desta mesma perspectiva de análise, o Diretor do Campus Pontal percebe o Governo Lula como tendo dado um salto, mas pequeno em relação ao que era esperado, e cita como exemplo de problemas a serem resolvidos estes mesmos fatores: a desvalorização do profissional através dos baixos salários, e a permanência das más condições de trabalho.

As novas políticas do governo já estavam sendo construídas ao longo dos últimos anos, as políticas educacionais pelo menos do ensino superior do país. O que tem nos surpreendido, eu digo isso, de uma forma clara, é que nós sempre trabalhamos no planejamento das áreas na administração das universidades com um passivo, com um passado muito penoso, então a gente tem sempre coisas que faltam já estão faltando a tanto tempo que os governos quando fazem propostas novas, sem dar essas respostas, encontram uma comunidade universitária meio exaurida, desesperançosa: como você propõe uma coisa nova, se aquilo que foi colocado que seria resolvido, e a gente não

resolveu até hoje, a gente não implementou até hoje, nós estamos assim, colocando, já respirando pelo palitinho em alguns aspectos. Eu vou te citar dois: um voltado mais para o movimento docente, movimento de trabalhadores da área de saúde da área de educação de maneira geral, que são salários, que está relacionada a salários. Você pode ver que nós enquanto universidade federal, dentro dos salários dos servidores públicos federais, professores e técnicos administrativos das instituições de ensino federais são os que recebem o pior dos servidores públicos federais. Isto é desestímulo, você agüenta um ano, você agüenta 2, 10, mas você não agüenta 20. Essa coisa só achatando, achatando, achatando. E cria uma sensação de que nada vai mudar e de que aqui é o lugar em que eu estou sobrevivendo. Então esta é uma questão importante. Só para falar da tecnologia, prédio área física, não tem cabimento nós vivemos hoje num ambiente em que todo mundo está apertadinho morrendo de calor, ou então você tem dez pessoas ou dez mesas de computador sem nenhuma condição de trabalho. Isso tem acontecido nos nossos ambientes de maneira geral para os servidores, para os professores, para os nossos alunos. Os laboratórios... Que às vezes têm dificuldade de encontrar, né, não estou fazendo uma avaliação nem da nossa universidade, eu estou dizendo uma visão da universidade pública brasileira. ...Nós temos um dique, uma coisa que nós estamos segurando há anos. No entanto, esta represa, ou esta coisa que a gente esperava, desse salto qualitativo do governo lula, o governo lula é o máximo, eu não tenho dúvida disso, mais que a gente esperava que o governo lula desse um salto, mas o salto foi pequeno. (Diretor Campus Pontal)

O fundamental é que quando se analisa os dois governos para além da questão dos recursos, muitos entrevistados não percebem uma diferença substancial no direcionamento das políticas. O Professor 1 menciona que a perspectiva básica permanece em uma orientação que não valoriza a universidade pública.

Eu faria uma pequena distinção; e aí não é uma tão grande distinção assim, nos últimos governos tomando FHC 8 anos e o Lula é o fato de agora no segundo mandato, uma pequena diferenciação para melhor do governo Lula. Não chega a ser um mar de rosas não, certo? ...Melhorou um pouquinho, não dentro da perspectiva básica eu acho que orientação de fundo permanece infelizmente uma orientação macro vinculada uma leitura do capital internacional e que não apóia a valorização da universidade pública... Então eu acho que permanece na necessidade fazer o superávit primário para pagar as contas internacionais que têm permanecido com muita ênfase. E é lógico que o país retira recursos que poderiam ser canalizados para outros setores como pra universidade pública ...Mas tem que reconhecer que se liberou muito mais vagas para as questões públicas tanto docentes quanto técnico-administrativos durante este período de Lula do que durante os 8 anos de FHC. Que se liberou muito mais recursos. No primeiro mandato do governo Lula manter-se mesmo arrocho em termos orçamentário, mas nos últimos dois anos melhorou um pouco e no último mandato melhorou muito mais. Então o orçamento está vindo para a universidade é muito mais satisfatório. Então até para uma questão de justiça e de honestidade e intelectual acadêmica há de se fazer diferenciações. (Professor 1)

Em muitos outros trechos os entrevistados relatam a desvalorização da universidade pública no governo atual, percebida como continuidade em relação ao governo anterior. Neste sentido, para o Representante do SINTET, há uma banalização da universidade pública. O Representante da APG classifica as políticas atuais como muito ruins, por não valorizar a

qualidade das universidades públicas e ainda estimular o crescimento do ensino privado, aspecto também mencionado pelo Representante do DCE.

Só que a própria universidade, o papel dela hoje, ela não está valorizando muito o profissional de nível superior; eu não sei se é pela própria universidade ou a política do governo em cima desse trabalho... (Técnico1 Nível Superior)

Com FHC antes que num tinha nada para educação, a gente ficava no fora, fora, fora. Agora enquanto a gente tem críticas duras ao governo na questão que a gente acha que é essa coisa da banalização da universidade pública. Ela não pode ser colocada como aquilo que for possível. Ela tem que ser colocada como aquilo que terá de ser possível já que ele propõe crescer a universidade, então tem que colocar incentivo. (Representante do SINTET).

Essas propostas [políticas atuais para a universidade pública] elas são na verdade muito ruins, tomando este ponto de vista do que a gente, eu entendo que seja o papel da universidade para desenvolvimento do país como havia falado; então o governo tem propostas de, na verdade diminuir essa, aliás há várias frentes, então é difícil tentar generalizar, mas nenhuma são no sentido do aumento com qualidade das universidades públicas. Então você tem tanto incentivo das universidades privadas que tradicionalmente não investem em pesquisa, então você tem o PROUNI, um aumento enorme de faculdades privadas que vem desde o governo FHC e continua no atual governo, e por outro lado você tem a diminuição, uma escassez muito grande de recursos para as universidades federais, de maneira que as propostas não são boas não. (Representante da APG).

Eu não vejo a UFU exercendo deste papel da maneira como deveria exercer até porque eu acho que não é o caso só da UFU, acho que hoje as universidades públicas no país está atuando mediante a lógica do capital diante da lógica do mercado. Então hoje a gente tem uma política elaborada pelo governo federal e que chama reforma universitária que é um conjunto de medidas que esse conjunto de medidas ele visa privilegiar o lucro dos empresários de educação, privilegia a educação como mercadoria, coloca a educação como mercadoria e não a educação como direito social como dever do estado. Inclusive a reforma universitária desvincula o papel do Estado em garantir educação e coloca nas mãos das empresas privadas, das escolas privadas. (Representante do DCE)

Isto pode indicar que o ambiente externo da universidade não sofreu grandes transformações, e se era considerado árido no governo anterior, a situação é apresentada de maneira muito semelhante no momento atual. Esta visão é apresentada pelo Aluno 1 Doutorado e pelo Representante da APG, que relatam que a proposta não é acabar com a universidade ou privatizá-la de forma explícita, mas desmobilizá-la e torná-la cada vez mais precária.

Porque o que eu observo é que o governo não tem essa postura aberta de acabar com a universidade pública, que a gente sabe que vem aí, o FHC contribuiu pra isso, enfim, eu acho que desde a abertura política, isso já vem acontecendo. Eu to visualizando assim, não assume a postura de então vamos acabar com a universidade, mas todos os atos que estão sendo feitos estão levando a essa desmobilização. (Aluno 1 Doutorado)

Então há uma tendência fundamental que eu vejo assim nas propostas do governo é de uma privatização do ensino superior, que não quer dizer necessariamente vender a universidade pública, mas quer dizer, com que cada vez mais a opção de ensino superior seja na rede privada porque a rede pública vai cada vez mais se precarizando, se

sucateando até chegar o momento em que mais ou menos o que aconteceu com o ensino secundário (Representante APG)

A diferença percebida é que, agora, muitos aspectos da precarização, mencionados pelo Coordenador 1; e da privatização, mencionados pelo Professor 1, são implícitos, e se escondem atrás de políticas que parecem ser positivas. O REUNI e PROUNI são exemplos destas políticas para o Professor 4.

Eu acho que a gente avançou pouco eu acho que a gente teve uma destruição muito grande que veio dos anos 90, com enxugamento das verbas para as universidades públicas... A gente teve uma grande perda e não tivemos reposição. Então isso precarizou o ensino, as nossas atividades ficaram acumuladas... e há contenção de verbas. A reposição de laboratórios está precária, a tecnologia se desenvolve muito rapidamente, então você perde, não dá para você ficar acompanhando, então você começa a trabalhar, no meu ponto de vista eu acho que não é correndo atrás do prejuízo, sabe, eu acho que a gente ainda está conseguindo trabalhar com uma certa dignidade, mas de uma maneira que nos deixa, vamos dizer, bastante desapontado, porque no final do semestre a gente está pedindo água... mas eu acho que a gente se esgota nesse sentido mesmo, porque tem estar o tempo todo lidando com a dificuldade. (Coordenador 1)

Aliás, quanto do movimento docente começando a debater a questão da privatização, a gente supunha de forma enganosa talvez que a proposta fosse vender a universidade pública como foi feito com algumas empresas estatais. Descobrimos depois, que a proposta da universidade pública não seria aplicada nos mesmos moldes, seria uma privatização de outra natureza isso tem acontecido gradativamente: acontecido quando retira recursos necessários para o funcionamento da instituição e seus profissionais acabam buscando outros mecanismos para arrecadar recursos para sua manutenção então surgem aí as parcerias público privada certo onde os profissionais são contratados por uma empresa não para desenvolver uma pesquisa, qualquer projeto que dê retorno amplo para as sociedades, mas para desenvolver alguma coisa que dê retorno imediato, exclusivo para uma empresa. (Professor 1)

O governo Lula por exemplo é muito mais gastos nas áreas sociais do que o governo FHC, isso é evidente. Mais qual a natureza das políticas sociais do governo Lula? São políticas localizadas. E aí não há contradição entre políticas localizadas e o neoliberalismo, ao contrário. O neoliberalismo nas áreas sociais se caracteriza por três perspectivas: descentralização, exatamente para enfraquecer o projeto estratégico, focalização e privatização. O governo lula realiza as três coisas. Ele realiza menos a descentralização. Por exemplo, o REUNI, o PROUNI, que é para entrar em cheio em duas políticas na área educacional do ensino superior. (Professor 4)

Assim, foram relatados, embora hoje não se possa caracterizar uma entropia ambiental, aspectos como vulnerabilidade - no sentido da capacidade da organização em resistir a decréscimos de orçamento dos períodos anteriores; e mesmo excessivo comprometimento de recursos para atender a problemas críticos.

Esses problemas ocorreram em concomitância ao crescimento da universidade, conforme a fala do Pró-reitor 1; através, por exemplo, da criação de novos cursos, ainda que sem estímulo do Governo, de acordo com o Coordenador 3.

Até porque nós quisemos a vida inteira expandir, aliás, nós crescemos muito no governo FHC sem receber um tostão de aumento salarial, sem receber nada para capital, sem receber nada para construir prédios, e nós crescemos. (Pró-reitor1)

Particularmente aqui nós já havíamos recentemente assumido uma responsabilidade independentemente de ter uma política específica do governo para isso, a faculdade X dois anos atrás há três anos atrás elaborou projeto e nós começamos um curso novo, nós passamos a ofertar também o curso Y. (Coordenador 3)

E esse crescimento foi identificado pelos entrevistados não apenas como um aumento das atividades da universidade, mas da visibilidade política que a UFU adquiriu nos últimos anos, fundamentalmente pela representação de seu Reitor enquanto presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Públicas, de acordo com o Diretor do Campus Pontal.

Segundo o próprio Reitor, a representatividade da UFU em sua gestão foi fortalecida também por ele ter exercido, além da presidência e vice-presidência da ANDIFES, o cargo de presidente da Comissão Brasileira de Hospitais Universitários, e pelo fato de que pessoas que compõem seu grupo de trabalho também terem exercido cargos importantes, como a presidência da Associação Brasileira de Hospitais Universitários de Ensino pelo Diretor do Hospital da UFU, e a presidência do Fórum Nacional de Pró-reitores de Graduação pela Pró-reitora de Graduação.

A universidade pelo menos nos últimos sete, oito anos, eu não tenho dúvida de que ela foi crescendo, assim pelo menos a sua participação a nível nacional, a gente percebe a figura hoje do reitor da universidade federal de Uberlândia junto aos órgãos, ao MEC e a própria Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Públicas. (Diretor Campus Pontal)

Representatividade nacional que a UFU alcançou na nossa gestão. Exerço desde 2001 a presidência da Comissão Brasileira de Hospitais Universitários, vinculado à ANDIFES, fui vice-presidente e presidente tanto da ANDIFES quanto da Unitrabalho, a professora Vera, nossa Pró-reitora, foi presidente do Fórum Nacional de Pró-reitores de Graduação, professor Alair atualmente é presidente da Associação Brasileira de Hospitais Universitários de Ensino. Portanto a gestão atual da UFU não ficou restrita aos muros da UFU. Nós podemos inserir fortemente a universidade federal de Uberlândia no cenário nacional que não deixa também ser o resultado também bastante alvissareiro... Veja, quando começamos o nosso mandato a UFU estava praticamente estagnada em 30 cursos de graduação. Hoje nós já temos 48 com os de Ituiutaba. (Reitor)

Entretanto, por mais que a UFU tenha ampliado sua representatividade e esteja em expansão, isto não impede que junto a este processo, conforme foi mencionado no primeiro capítulo deste trabalho, a organização esteja em dificuldade de realização de suas atividades. Neste sentido, o Diretor do Campus Pontal ressalta que embora a universidade tenha crescido, os recursos não aumentaram na mesma proporção.

Que tem vários pontos da reforma universitária que não é a nossa pauta, mas que sem dúvida nenhuma o REUNI expressa isso. Porque ele mostra claramente: vamos crescer? Vamos crescer. Mas e a infra-estrutura? Nós temos a marca desses anos todos que nós

crescemos e, talvez não num ritmo que o REUNI nos propõe a crescer, nós crescemos, mas os recursos financeiros os recursos humanos não cresceram na mesma proporção ou na mesma linha de crescimento estatístico que a gente teve no número de vagas, número de alunos na pós-graduação, nós crescemos nestes aspectos mas não crescemos financeiramente, e nem naquilo que é fundamental. Igual eu te falei, é muito simplismo e nem isso nós conseguimos, que foi que aposenta um professor e a gente repõe. Nem isso a gente conseguiu. (Diretor Campus Pontal)

Além disso, há controversas se de fato a UFU estava preparada para realizar a expansão que tem realizado, especialmente em relação à criação do Campus do Pontal. O Reitor e o Diretor do Campus Pontal defendem a expansão e asseguram a sua qualidade.

Nós podemos dizer que tiramos a universidade de um cenário de muitas dificuldades o qual não está completamente vencida, e conseguimos promover uma expansão racional com a qualidade que diferencia a UFU no sistema, no rol das universidades federais no sistema brasileiro. (Reitor)

Eu acho que quando alguém pergunta isso para mim [sobre a qualidade do Campus do Pontal] eu acho que a melhor maneira é levar a pessoa lá. É só alguém ver. Porque ouvir falar é uma coisa e ir lá ver é outra coisa... E em Ituiutaba vale a pena conhecer: laboratório de química é melhor do que o laboratório de química daqui, porque é tudo novo, está comprando tudo... (Diretor Campus Pontal)

Contudo, professores, diretores e mesmo membros da comunidade externa questionam a respeito da qualidade, e atestam que o crescimento através da criação do Campus do Pontal tem comprometido este aspecto, pela falta de infra-estrutura, de laboratórios, biblioteca, e mesmo de professores.

Aliás, antes do REUNI, o governo já vinha fazendo uma expansão precarizada, e não precisa ir longe: vá até Ituiutaba. Você já foi até o Campus? Eu conheço, já fui lá. Vá ver qual é expansão que o CONSUN aprovou, que a administração superior da UFU aprovou, que tem gente batendo palmas. Vá lá ver como é: onde funciona a biblioteca, é uma garagem. Não há instalação própria. Os alunos estão apertados no meio de duas instituições privadas de ensino. Enfim, precarizar a qualquer custo? (Professor 4)

...Vai ver Ituiutaba, Ituiutaba até agora não construiu um campus, já vai para o segundo ano e está sem campus, sem sala de professor, sem computador, sem um laboratório, sem uma porção de coisas... (Diretor 4)

Nenhum problema [expandir para Ituiutaba] desde que as condições de qualidade fossem as mínimas necessárias para manter o padrão UFU conquistado até hoje. O que não é verdade. Nós temos um curso em Ituiutaba que tem três professores, não tem nenhuma sala de aula não tem nenhum laboratório e é um curso da UFU... O que vai acontecer com esses alunos daqui a 4, 5, 10 anos? Isso é padrão UFU? Se for é muito diferente do que a gente tem na sede. (Professor 3)

Eu sou favorável [à expansão para Ituiutaba]. O que eu questiono é porque se cria isso, mas não se dá estrutura necessária, porque nem tem bem nem aqui e se cria outras, mas eu sou favorável porque os outros também precisam da universidade pública. Eu acho que tem que ir para Ituiutaba, para Monte Carmelo, mas o governo, MEC tem que dar as condições necessárias para isso, não basta abrir sala. (Representante da CMP)

Importante mencionar ainda que o estado de declínio pode, inclusive, ocorrer ao mesmo tempo em que uma expansão, especialmente no caso de uma expansão excessiva ou inapropriada. E esse é um aspecto, diante da adesão da UFU ao REUNI, que provoca a preocupação de muitos entrevistados, como demonstra o relato do Pró-reitor 1 e do Diretor do Campus do Pontal.

O governo hoje está bancando uma expansão que, eu não sei se depois o que vem depois. Gato escaldado tem medo de água fria? Tem, a gente tem que ter medo, e mais de que isso tem muito medo dessa criação rápida, sem amadurecimento. (Pró-reitor 1)

Mas nós temos esse temor, que num, não é nem medo não, é temor mesmo em relação a esta nova proposta do governo, até porque ele está contextualizada dentro de uma proposta de reestruturação, e isso me preocupa. (Diretor Campus Pontal)

Percebe-se também uma insegurança de quais serão as implicações destas propostas, pelas das falas do Coordenador 5 e do Diretor 2; e pelo depoimento do Professor 2, um receio de que o governo não cumpra a sua parte na proposta.

Deve-se tomar cuidado para não tomar um tiro no pé. Tem receio, por não saber exatamente quais implicações. (Coordenador 5)

Todas as vezes que o governo federal fala de reforma de universidade eu fico preocupado porque nem sempre essas reformas elas vão no sentido daquilo que talvez a gente gostaria, nem sempre. (Diretor 2)

Agora será que vai cumprir tudo isso aí que está nesse REUNI? Não sei não, tenho minhas dúvidas. (Professor 2)

Mas o principal temor dos entrevistados parece ser em relação ao governo não disponibilizar os recursos necessários ao crescimento, como é o caso do Professor 1, do Representante da ADUFU, do Representante do SINTET e do Professor 4. Este último relata que o próprio decreto traz explicitamente que os recursos estão condicionados a outros fatores e que, portanto, não estão garantidos.

Agora na configuração recente no REUNI, uma das coisas que tem de tomar cuidado; ou seja expansão é salutar é o que estou falando, a sociedade deve bater palmas e todos nós, mas uma coisa que deve tomar muito cuidado para não expandir sem as condições necessárias para se manter a qualidade. Este risco acho que corre porque num ímpeto governamental de que possuir estatísticas, números, de mostrar uma melhor performance no Brasil em termos internacionais é possível sim, se é que não esteja acontecendo... Este projeto de expansão do REUNI da UFU foi aprovado mas não foi implementado, então a gente ainda não tem condições de avaliar... Então não tem condições de avaliar se efetivamente se isso já é uma expressão de degradação das condições da universidade, mas que mais que este risco está posto no horizonte está. ... Então eu acho que o fundamental estarmos atentos para que essa expansão não seja expansão que traga esse prejuízo que é um prejuízo para patrimônio público, para quem atua no âmbito da universidade, para a sociedade porque amplia as vagas mas as amplia degradadamente. (Professor 1)

A questão do REUNI, o plano de reestruturação, na minha opinião não só dentro do sindicato mas avaliando projeto, o projeto deixa muito a desejar pela falta do que foi programado, ele dá uma parcela de contribuição este ano e todo o resto, mais de 50%, em 2012 num período em que este governo não vai estar mais na presidência. Só isso já deixa você desconfiado (Representante da ADUFU)

Exemplo: o governo agora, por exemplo, colocou plano do REUNI que diz o seguinte: nós vamos criar as universidades fazer a expansão da universidade por aí. Por um lado é importante porque você tem que levar o saber para as áreas ribeirinhas, para as áreas mais distanciadas. Mas a gente vê que não tem um comprometimento dos recursos. E aí o medo é de universalizar esta coisa de expandir, mais aí essa universalização já é diferente de uma universidade pensada lá atrás. Então assim, a gente tem que continuar, a gente tem uma luta de trinta anos aí de educação com qualidade. (Representante do SINTET)

E no caso do REUNI inclusive estamos diante de um projeto de chantagem: quem aderir ao REUNI terá verbas... Bom terá se a CPMF for promulgada, se houver disponibilidade orçamentária, está escrito no decreto do REUNI. (Professor 4)

O crescimento da instituição pode ser analisado ainda em termos de suas implicações em relação a seu ambiente interno, considerando que pode contribuir para que o poder se torne mais difuso, mais complexo, mais ambíguo, e muitas vezes menos funcional. A indefinição no estatuto da UFU do que seria e de como funcionaria o Campus do Pontal, após aproximadamente dois anos de funcionamento, relatada pelo seu próprio Diretor, demonstra isso. Esta fator também pode ser percebido através da fala do Diretor 4, segundo o qual não há um entendimento consensual de como devem ser organizados os cursos que já eram oferecidos no Campus de Uberlândia e passaram a ser oferecidos também em Ituiutaba, tanto em relação a composição curricular, quanto em termos de coordenação.

Hoje nós somos uma unidade acadêmica no Campus do Pontal dentro dos conselhos, e temos uma característica completamente diferente das unidades acadêmicas, tanto que você e a própria comunidade nos chama de campus avançado. Mas uma coisa é que o regimento no estatuto da universidade ainda não existe. (Diretor Campus Pontal)

Eu acho que eu entendi meio errado essa expansão, um pouco ela está sendo entendida por outros meio errado, não pode existir dois diplomas de “curso X”, um em Ituiutaba, outro em Uberlândia, então o que é que eu entendi: que ao final dos 5 anos aquele “curso X” estaria sobre a égide deste. Só que todas as conversas que eu escuto é não, Ituiutaba é uma coisa diferente. Tanto é que nos primeiros cinco anos o orçamento para Ituiutaba é separado do orçamento da UFU. Ituiutaba não tem um novo curso, e eu estou ficando muito preocupado porque eu não estou enxergando isso, vou mudar o meu projeto pedagógico agora para o início de 2009, então lá está com o outro projeto pedagógico completamente diferente daqui, como é que eu vou dar um diploma para eles dizendo assim, olha, formado no “curso X” da Universidade Federal de Uberlândia? Se o daqui é diferente do de lá, se o daqui tem mais estrutura do que lá, então isso me preocupa. Porque eu imaginava que ao final de cinco anos eu estaria junto com eles, aqui, eu teria um coordenador de curso é lá que eu teria um sub-coordenador de curso, mas lá virou uma unidade acadêmica... É uma outra comunidade acadêmica que tem vinte cursos, 15 cursos sei lá, então isso me preocupa, não foi o que eu pensei, o meu pensamento é que nós temos que ser uno e indivisível porque senão não vamos ser fortes, daqui a

pouquinho lá começa a brigar com aqui ... já levantei , já externei isso, já discuti , mas não encontrei ressonância não, ou o pessoal está fazendo de bobo ou o pessoal também não sabe. (Diretor 4)

A complexidade da organização tem levado também a percepção de uma falta de integração dos interesses de diferentes institutos e faculdades, e o comprometimento do conhecimento do que tem sido feito na universidade como um todo. O Representante do SINTET demonstra preocupação por perceber que, muitas vezes, uma visão de universidade mais ampla é substituída, nos momentos de decisão (reunião dos conselhos), pela defesa de interesses específicos de certas unidades ou áreas.

A universidade que hoje que tem várias faculdades e institutos preocupa, porque antigamente ela tinha três centros: centro de ciências humanas e artes, centro de ciências e tecnologia, centro de ciências e biomédicas que hoje dividiu-se em quase trinta faculdades e institutos. A gente vê nos conselhos superiores que hoje o embate é muito grande. Quando se discute uma coisa de área, de uma determinada área, se é da saúde, se tecnológica, ou se é da humanas, onde une-se aqueles que são da humanas muito mais do que os outros, e a visão de universidade ela vai embora. (Representante do SINTET)

Este aspecto é também observado de forma indireta quando, por exemplo, nas questões feitas em termos de universidade, as respostas são dadas especificamente para a unidade acadêmica na qual o entrevistado atua, como é o caso do Coordenador 1; ou mesmo através do reconhecimento do Diretor 4 de que não sabe o que acontece ou qual é o posicionamento de colegas de trabalho de outros departamentos, mesmo quando estes estão localizados no mesmo prédio.

[Sobre o papel da universidade] eu acho que, eu não posso falar pela UFU de uma maneira geral eu acho que eu posso falar pela minha faculdade. (Coordenador 1)

[Ao se referir aos cursos pagos] então eu não posso dizer o que a Letras pensa disso, o que a pedagogia pensa enfim, o que o próprio Curso X aqui embaixo pensa.... (Diretor 4)

Essa falta de integração acaba repercutindo inclusive na falta de discussão sobre aspectos importantes que norteiam o desenvolvimento da instituição. O Pró-Reitor 1 reconhece que são poucos os instrumentos e espaços capazes de fazer com que os integrantes da comunidade acadêmica tenham um certo diálogo, e que o fato de haver três campi e duas reitorias contribui para que isso aconteça.

Você não sabe o que acontece na UFU você não sabe os projetos que tem na engenharia, na medicina, fora isso a UFU além de multifacetada em termos teóricos, culturais, de conhecimento, em campus: nós temos três campi, nós temos duas reitorias, então isto tudo divide mais ainda. Mas não precisava nem disso. Se você imaginar que eu chego no meu curso e o Curso Y é embaixo e eu não sei o Curso Y, nem o que o Curso Z fazem. Eu não sei nem o que o meu colega faz. Porque eu entro na minha sala, na minha

internet, recebo os meus alunos. Então a universidade também não discute. São poucos os instrumentos e espaços capazes de nos unir de fazer um diálogo. (Pró-reitor1)

Diversos fatores que levam uma organização a ter um ambiente interno que fragiliza sua atuação foram identificados pelos entrevistados. Entre eles, a falta de planejamento de longo prazo foi um dos fatores mais mencionados, estando presente na fala do Pró-reitor 2, do Diretor 1, do Coordenador 3, e do Professor 3.

E, neste país, a história dele é assim, e vai levar muito tempo para ela ser organizada e planejada como já se conquistou em outros lugares do mundo em que se pode pensar uma universidade nos próximos 5, 6, 10 anos. Aqui não, aqui agente a cada ano começa tudo de novo... (Pró-reitor2)

Nem sempre há continuidade, é mais ou menos isso que acontece com o governo e com a universidade, que é reflexo da falta de continuidade. (Diretor 1)

Nós sabemos um dos grandes problemas que nós temos na educação é a falta de planejamento no longo prazo. A universidade, a educação, o ensino eles têm que ser pensados a longo prazo.. eu acho que o nosso maior defeito é a falta de planejamento a longo prazo, de querermos as coisas muito para amanhã. (Coordenador 3)

Então o que eu vejo de uma maneira geral e desde o tempo em que eu estava na administração que o que falta na UFU é um plano de desenvolvimento de longo prazo. A gente não sabe como vai ser a UFU daqui a dez anos ou daqui a vinte anos e esse tipo de política de desenvolvimento é uma atribuição da administração. Estabelecer quais são as metas de longo prazo para que os diversos segmentos, as diversas unidades possam se planejar neste sentido. Que cursos nós vamos ter daqui a dez anos, quantos alunos vamos estar formando daqui a dez anos, que novas atividades atuações profissionais nós vamos estar fazendo daqui a dez anos nós não sabemos. Então temos um planejamento de curtíssimo prazo, quer dizer semestre que vem. (Professor 3)

Outros dois fatores mencionados foram a demora para resolver problemas, ainda que estes necessitem de uma solução urgente - como, por exemplo, a compra de algum material - citada pelo Diretor do Campus do Pontal; e nos processos decisórios, exemplificado pela dificuldade de criação de novos cursos (Diretor 4), e pelo longo tempo de discussão até a aprovação do sistema de cotas para ingresso na universidade (Representante do SINTET).

Uma licitação você precisa de alguma coisa, vai licitar, mesmo que você saiba que é urgente, a licitação tem um prazo, e nós temos que engolir esse sapo de cabeça erguida e sorridente. (Diretor Campus Pontal)

Então eu tenho muita preocupação com o caminho da universidade, aonde nós vamos parar, ela é uma instituição cara, morosa, lenta nas decisões todas, são decisões todas colegiadas, então para você lançar um curso daqui um ano, você tem que se preparar dois anos antes para lançar este curso daqui um ano, quer dizer, as respostas das universidades públicas são muito lentas... (Diretor 4)

Eu acho que nós temos que enfrentar [a implementação de cotas para ingresso na universidade], foi tão difícil fazer essa discussão no conselho demorou tantos anos, para não sair absolutamente nada? (Diretor Campus Pontal)

Também estiveram presentes em algumas respostas a resistência à mudança - notada na fala do Pró-reitor 2, segundo o qual é perigoso para a universidade realizar mudanças bruscas; e o conservadorismo - pela percepção do Pró-Reitor 1 de uma resistência dos professores em renovar seus métodos de trabalho, e do Representante CMP em relação à postura conservadora do conselho universitário.

A universidade também ela não pode fazer mudanças a brusca, porque fazer mudanças bruscas significa entrar em um ambiente de incertezas muito grande e vulnerável e aí é perigoso. (Pró-reitor 2)

Você sabe que engenharia faz prova de cabeça para baixo, no bloco B, porque não pode colar. De quando é isso? Da idade média. De quando a avaliação ainda era um processo em separado. Não faz parte do processo educacional. Não é possível que está falando de século 21?. Estou falando no século 21. A gente tem muita dificuldade de mudança. Porque a mudança, a transformação, pensar diferente, dá trabalho. Significa rasgar as fichas de 1800 e pensar cada é aula uma aula, significa que eu não sou mais o centro, é você. Isso nós tentamos fazer na transformação do projeto pedagógico. Agora olhando no seu olho vou te dizer com honestidade, você acha que todo mundo vai conseguir fazer isso? Claro que não. Ninguém muda da noite para o dia. Agora nós discutimos, nós fizemos muita gente ter dor de cabeça (Pró-reitor1)

Eu acho que tem duas situações uma da reitoria enquanto corpo administrativo e tem a questão do CONSUN, do conselho universitário que é o órgão da direção central da universidade que é muito complicado muito conservador. (Representante CMP)

Outro ponto percebido em diversas entrevistas, sob várias perspectivas, foi a tolerância a procedimentos considerados inadequados pelos entrevistados. Entre estes aspectos podem ser mencionados: cumprimento das funções por técnicos administrativos de forma inapropriada, resultando em um péssimo atendimento ao público, mencionado pelo próprio Técnico 2 Nível Médio:

Eu acho que a parte administrativa das universidades, do serviço público, deveria cobrar isso das pessoas que trabalham no nível de apoio, no nível operacional, para essas pessoas melhorarem, fazer curso, correr atrás, se reciclar, atender melhor, tudo isso é possível, num precisa aumentar salário pra pessoa atender bem, acho que a pessoa tem que gostar do que faz; e ela vai ficando estagnada, num quer saber de mais nada, e aí vai ficando esse atendimento péssimo. (Técnico 2 Nível Médio)

a tentativa de coordenadores e diretores de burlar processos já estabelecidos, como o modelo de distribuição de vagas, visando trabalhar em salas de aula com número substancialmente reduzido de alunos; mencionado pelo Pró-reitor 2:

Mas o que algumas pessoas não sabem é que dentro da autonomia também há coisas a serem corrigidas, por exemplo, a UFU tem um modelo de distribuição de vagas, as pessoas conhecem o modelo, é um modelo aberto, alguns coordenadores alguns diretores que conhecem bem o modelo, o que fizeram? Ao invés de ter uma disciplina com sala cheia dividiram aquilo em duas três turmas quatro turmas e tem muitas turmas que tem

2, 3 alunos não é justo também a sociedade pagar o professor para ele dar aula para dois alunos (Pró-reitor 2).

de acordo com este mesmo Pró-reitor e também com o Representante da ADUFU, Professor 1 e Professor 4, o fato de professores que tem um regime de dedicação exclusiva exercerem atividades remuneradas fora da universidade, e ainda, segundo este último Professor, colocarem alunos de pós-graduação para dar aula em seu lugar e mesmo não trabalharem o quanto deveriam:

Como que é o padrão nas instituições particulares? Não tem nenhum com 8 horas-aula, não paga o salário integral, não paga os professores para ficar estudando, claro que nem todos professores fazem isso [utilizam o tempo em que não estão em aula para trabalhar], mas aí já é outra coisa administrativa que tem que ser corrigida (Pró-reitor 2).

De certa forma nossa avaliação não estimula os professores a fazerem extensão o que acaba acontecendo muito aqui na universidade como um todo é que as pessoas prestem consultoria fora, então de certa forma também administração deixa isso acontecer. Então isso na minha opinião não é extensão, a pessoa está ganhando dinheiro usando a universidade e a universidade aceita isso: como ela não tem recursos suficientes para gerir toda a estrutura acaba aceitando porque ela ganha uma parcela do pagamento. (Representante da ADUFU)

E aí não importa em que momento não importa até as condições de melhoria em termos de infra-estrutura que aconteceram, se os profissionais continuam praticando atividades remuneradas fora das atividades fim, se ele é um profissional de atividade de dedicação exclusiva. Primeiro está burlando um princípio básico que foi uma conquista histórica nossa que é a valorização do docentes de dedicação exclusiva. E segundo que está atuando em prejuízo da qualidade da atividade que desenvolvem. Então isto acho também que é um grande prejuízo para instituição como um todo e para a sociedade também que de alguma forma deveria ser aquela que se beneficiaria pelos nossos serviços (Professor 1)

Uma outra modalidade de precarização: estágio docência. Se você disser isso eu vou ser demitido da UFU... Os meus orientandos não fazem porque eu preencho aquele formulário indecente de estágio docência, mas ninguém faz. ... Estágio docência criado no governo FHC é uma modalidade de substituir os concursos. Tem professor que não entra tem aula mais e terceiriza para seus orientandos atividade docente... Hoje você tem na universidade uma hipocrisia institucionalizada em relação à qual a administração superior faz vista grossa. Todas as administrações fizeram vistas grossas inclusive a atual. Por estatuto, por regimento, e por duas resoluções o docente é obrigado a ter um plano de trabalho, em que ele diga que ele faz ao longo de suas 40h. Isto é sumariamente ignorado. Porque convém a melhor parte ignorar. Aos docentes convém ignorar porque aí eu posso fazer com meu tempo o que eu quiser. Muitos vão quebrar DE. Muitos vão fazer outras coisas. Quem é de fato e de direito, está trabalhando feito doido às vezes mais de 40h, mas você tem os acomodados isso é verdade. Tem professor que é improdutivo no sentido de não fazer nada, de não fazer o mínimo. Alguns inclusive saem para fazer doutorado e mestrado, não fazem e não devolvem nem o valor da bolsa que receberam. Administração faz vista grossa. Porque ela faz vista grossa? Porque enquanto ela não cobrar isso ela tem um contingente de professores que trabalham nos cursos pagos e a instituição se apropria de um percentual desse valor. (Professor 4)

A falta de comprometimento de alguns professores também foi observada pelo Professor 2. Este, além de sua fala apresentada abaixo (em que relata a busca por algumas pessoas de seus interesses próprios, muitas vezes em detrimento aos interesses da universidade); após ter sido

desligado o gravador, relatou que muitos professores teriam terminado em dezembro um semestre letivo que deveria ter ido até o final de janeiro. Este professor referiu-se ainda aos cursos de especialização como “*Isso é uma máfia. Fica na mão de meia dúzia*”; e levantou suspeitas acerca da licitude dos concursos para professores, dizendo que estes nem sempre eram “dignos”, o que já havia ficado implícito em sua fala quando disse que gostaria de acreditar que os concursos na universidade são honestos.

Eu acho que ações têm sempre que ser visando o coletivo e não algumas pessoas que tem interesses de ações individuais. Isso infelizmente tem muito aqui dentro das unidades acadêmicas. De grupos de interesses, de favorecimento de alguns em detrimento de alguma ação que beneficia a maioria e consequentemente a instituição. Então é por isso que estou falando para você porque o meu olhar um pouco hoje de decepção. Já vivi muito, isso está muito ruim. A pessoa acha que o poder tá na mão dela, ela se beneficia, beneficia alguns. Eu quero ver a universidade nivelar por cima e não por baixo. Acreditar na competência, uma série de coisas, para ter mais esperança para vocês também são jovens estão estudando. Eu quero acreditar que vão participar de um concurso que seja honesto não é verdade? Então pelo amor de Deus, eu acho que é uma época muito complicada neste sentido. (Professor 2)

Assim, a partir deste último relato, pode-se observar também as forças e pressões internas, derivada dos grupos informais, dos conflitos entre os grupos, das políticas de contratação, da luta pelo prestígio, também presentes em outros depoimentos. A disputa pelo poder e o corporativismo foram aspectos levantados pelo Diretor 4:

Aqui tem muito cacique pouco índio, aqui tem dificuldades, aqui tem ainda salas que não estão preparadas para os professores salas de aulas, falta sala de aula, falta estrutura acadêmica... Corporativismo, nós temos um corporativismo fantástico, você tem curso que não deveria existir mais, porque ele não tem demanda... o que é que eu vou fazer com os professores todos daquele curso, o que é que eu vou fazer? Eu vou mandar eles embora? Então fica no corporativismo. Não, continua o curso, vai tocando... você tem curso aí que tem demanda de meio aluno oferece 40 vagas e aparecem vinte candidatos, continua fazendo... Então enquanto isso não parar na cabeça dos dirigentes, dos professores, dos alunos, dos técnicos administrativos, fica o que nós estamos vendo, o técnico faz uma greve porque ele está defendendo o que é dele, depois ele acaba de fazer e o professor faz uma greve porque quer defender o dele, ou seja, porque que nós não fazemos uma greve pela universidade? Por ela, nós queremos é uma universidade assim ... Então o que acontece: a universidade tem ficado em segundo plano, sempre em um segundo plano, é como se que você se vestisse muito bem e saísse de um casebre todos os dias, ninguém está te vendo, ninguém sabe que você mora naquele casebre, você está sempre muito bem arrumado e é assim que as pessoas estão te vendo todos dias, então você está muito preocupado com você, com seus familiares, mas jamais em arrumar a sua casa. Então eu acho que nós temos que repensar isso, porque senão nós não vamos a lugar nenhum (Diretor 4)

O Corporativismo também se mostra evidente no posicionamento do Representante do SINTET que, além disso, deixa clara a forma como se dão as relações políticas entre o Sindicato dos Técnicos e a Reitoria, bem como demonstra que há questionamentos sobre a postura da

administração. Um exemplo disto é a necessidade de perceber se as propostas apresentadas, como de democracia, têm sido operacionalizadas.

Muitas vezes nós sindicato contribuimos com a administração quando a gente verifica alguns equívocos que tem na própria administração e que a gente vai lá e ajuda a resolver, não para administração, mas resolver para resolver o problema do técnico. Então a relação nossa, ela é... eu não posso dizer temporária. Ela é quando é possível, quando não é possível, a gente quebra o pau. E quando, por exemplo, no conselho universitário tem que falar alguma coisa que denuncia a própria posição do reitor da administração, ali dentro não sou parceiro dele, sou representante dos técnicos administrativo. Eu vou fazer a defesa do interesse do técnico administrativo. ... Quando a coisa não surte efeito aqui em baixo, geralmente gente vai lá no dono, vai lá em deus e fala com ele... Porque ele tinha uma proposta: “democracia para valer” quando ele foi eleito, estão falando administração que é a gestão do professor Arquimedes. Ora nós vamos discutir, nós vamos ser democráticos, vamos ser isso, vamos ser aquilo outro. Então para ser democrático qual é a política de demissão? Com a política de privatização? (Representante do SINTET)

Neste mesmo sentido, o Professor 1 apresenta o questionamento percebido dos estudantes sobre a efetividade desta proposta de democracia em relação à pontos importantes de decisão, como, por exemplo, a decisão de adesão da UFU ao plano REUNI, visão reforçada pelo Representante da ADUFU.

Agora tem percalços? Lógico que tem. Tem vários percalços [atual gestão]. O movimento estudantil questiona em vários momentos, que avaliam que essa democracia discursada não tem uma correspondência na prática. Mas aí são os olhares diferenciados de cada um. Por conta dos episódios do REUNI que está em curso agora, eu participei de alguns debates eu vi de alguns alunos uma intervenção bastante agressiva em relação a gestão, frente à implementação a discussão de implementação um projeto de expansão na UFU. (Professor 1)

O posicionamento da ADUFU também por conta dessa falsidade do discurso, entre outras coisas foi levado sem a participação efetiva de todos profissionais da universidade, todos os profissionais, não só os professores, mas técnicos administrativos também - administrativos da UFU participaram pouquíssimas vezes do debate do REUNI; e por uma questão política também eles não posicionaram contra, porque como estão a favor do governo atual, eles não querem se colocar nenhum momento contrário... Bom no caso do plano da UFU apresentado ao REUNI, apesar do reitor usar muito discurso de que o REUNI não seria aplicado na UFU, eles escreveram o projeto dentro do REUNI então é contraditória e pra mim que sou externa eles falam que não é REUNI que é aplicado na UFU... (Representante da ADUFU)

Apesar de todos esses aspectos, a qualidade da UFU, como universidade pública, é reconhecida por diversas falas, entre as quais a do Diretor do Campus Pontal, do Coordenador 1, do Pró-reitor 2, do Diretor 2 e do Membro da ACIUB, seja pela possibilidade de através dela se construir uma nação melhor, seja pela referência de um ensino de qualidade, ou mesmo pelo reconhecimento de que é na universidade pública, fundamentalmente, que se realiza pesquisa e extensão.

Mas eu não tenho dúvidas se não é a universidade pública, num contexto de ensino superior no Brasil, não há outra, não é papel de nenhum outro espaço universitário, o espaço acadêmico, a não ser as universidades públicas. Porque nós nos perguntamos sem aprofundar, será que numa universidade privada, numa filantrópica, numa confessional, numa comunitária, numa comunitária talvez, mas sem ser as públicas estaduais e municipais e mesmo as federais, quem vai fazer esse tipo de reflexão [de uma formação no sentido mais amplo, de formar cidadãos]? Muito difícil. Então eu acredito no papel da escola pública. (Diretor Campus Pontal)

Então eu acho que a gente está num momento... Eu não abro mão nem da esperança não. Eu não abro mão do meu desejo de construir. Eu acho que só universidade pública que pode construir uma nação, só. É essa diferença que eu sinto. Eu trabalhei em particular, eu trabalhei numa metodista. A exigência que eu sinto, a gente sente responsável pela formação de vocês, pela formação de vocês não pelo sentido que vocês vão se dar bem na vida, mas no sentido de construção de uma nação. Porque se vocês estão bem formados vocês vão formar seus filhos, vocês vão formar o entorno onde vocês estão sabe, então eu acho que é essa diferença entre a particular e a pública. Os professores têm que ter consciência de que eles estão formando né, os indivíduos desta nação que podem fazer diferença. (Coordenador 1)

...E a universidade pública ela tem sido sempre uma referência a esse ensino de qualidade ...(Pró-reitor2)

Acho que essas duas atividades [pesquisa e extensão] dificilmente elas são cumpridas pelas universidades particulares por uma série de razões: normalmente atividade científica ela tem um custo elevado então a pós-graduação e pesquisa, pós-graduação stricto sensu e a pesquisa, são atividades que normalmente são reservados para universidade pública. Nós estamos melhor aparelhados para fazer isso, e vem fazendo isso já de maneira muito forte nos últimos 20, 30 anos. (Diretor 2)

Em termos de papel de formação eu acho que ainda as melhores faculdades, os melhores profissionais saem de dentro das universidades públicas. A superioridade dela na qualidade de ensino ainda é muito maior do que nas particulares. Pelo menos que a maioria das particulares, principalmente aqui na região, na nossa cidade, em que a qualidade é muito superior que na universidade particular... Por enquanto as particulares brigam ou pelas sobras da universidade pública, por aqueles que se aposentam, aqueles que se desvinculou da universidade pública por algum motivo. Ou pegando aqueles que vêm do meio particular, que investiram em si mesmos, os que conseguiram alguma bolsa, alguma coisa, disputando eles de alguma forma... Nós usamos muito aqui como argumento na hora de escolher alunos da universidade pública, federal, para trabalhar aqui, eu uso o argumento de que ele já vem pré-selecionados. (Membro da ACIUB)

Mesmo em relatos como do Representante do SINTET, que reconhece os problemas presentes neste tipo de instituição (como greves), a qualidade da universidade pública, inclusive pela sua complexidade e pluralidade, se sobrepõe; justificando a procura da sociedade por ela não apenas devido a gratuidade, segundo argumenta o Professor 1.

E por outro lado existe também o outro lado que a sociedade tem seu conhecimento também que é o seguinte: tanto pobres, pessoas menos favorecidas quanto mais favorecidas todos querem ir para universidade pública. Isso é uma situação que a gente nem consegue entender direito. No mesmo momento que existe greve, que existe movimentos políticos de várias formas, no mesmo momento da sociedade às vezes crítica movimentação tem lá dentro, a mesma sociedade entende que aquela movimentação é que faz com que ela tenha poder, por quê? Porque ali estão os debates, porque lá, a efervescência que existe lá dentro pluralidade de idéias, e a universalidade

dela para as possibilidades para que as coisas se apurarem, assim como um doce. (Representante do SINTET).

Vamos iniciar comparando com a iniciativa privada porque é óbvio que nós temos várias instituições de natureza privada, correto? Não podemos generalizar, e eu nunca generalizo, é óbvio que nós temos exceções de instituições particulares de excelente qualidade, mas no cômputo, geral que dão conta de alguma forma de auferir a qualidade, dessas instituições, destacam-se universidades públicas... Em relação ao ensino também se destaca. As vezes as pessoas afirmam que a procura, e de forma tão intensa, dos nossos processos seletivos das universidades públicas se dá em função da gratuidade. Bom, em alguma medida sim, mas porque as pessoas que têm recursos econômicos procuram primeiramente as universidades públicas? Porque a qualidade é superior também salvo as exceções das instituições particulares que também praticam ensino de qualidade. (Professor 1)

Todos esses relatos, que demonstram o quanto as organizações tendem a tornar-se impregnadas de valor e significado social, o que não é diferente para a UFU, podem ser compreendidos a partir da Perspectiva Institucional, refletindo compreensões difundidas da realidade social.

E neste contexto é importante mencionar o reconhecimento por parte de muitos entrevistados de aspectos que foram positivamente transformados na UFU a partir da gestão do Reitor atual, em especial a democracia, explicitada na fala do Professor 1. Este compara a gestão atual com a anterior, segundo o qual era centralizadora de poder, cujas medidas eram adotadas sem discussão e na qual os conselhos não funcionavam perfeitamente.

Ao fim da gestão, aí eu sou suspeito para falar, como eu tenho uma proximidade na gestão atual e participei da gestão anterior, eu acho que ela teve alguns sobressaltos, algumas oscilações aqui, pensando a gestão numa perspectiva mais democrática, que é a base em torno da qual eu me oriento e que eu defendo. Mas tivemos historicamente na UFU a presença dos setores mais conservadores nos postos diretivos e algum tempo atrás nós tivemos um hiato quando conseguimos eleger professor Nestor como reitor, e que exerceu o mandato dele numa outra perspectiva, e que depois retomaram os conservadores o poder novamente, na gestão passada já encabeçada pelo professor Arquimedes e na atual gestão retornou aquilo que a gente chama de setores progressistas ... Então eu diria que nessas duas últimas gestões, na gestão passada que está tendo a sequência agora com professor Arquimedes, gestão atual, houve um avanço significativo em termos de democratização da instituição. Nós tínhamos, nós tivemos na gestão anterior à primeira gestão do professor Arquimedes, nós tivemos uma ação muito centralizadora do poder, os conselhos não funcionavam regularmente, as medidas eram muito mais medidas de gabinete adotadas de cima para baixo do que medidas fruto de uma discussão democrática pelos representantes da comunidade universitária. Então algumas medidas que foram adotadas, por exemplo a primeira gestão em que permanece agora, fazendo com que os conselhos funcionem regularmente que, ou seja, as instâncias de decisão elas são respeitados. Outra questão que avalio como extremamente pertinente, se democratizou a distribuição de recursos orçamentários, se institui também como o MEC faz, uma matriz orçamentária aqui e as unidades acadêmicas recebem sua parcela em função do seu tamanho. Número de docentes, número de formandos número de alunos na pós-graduação em função, de sua produção. Então isso é democrático e mais que isso essa matriz distribuição orçamentária é permanentemente rediscutida e atualizada.... A mesma coisa em relação a distribuição de vagas de concurso público. A

partir de uma discussão ampla também foi construída uma matriz, então veja retirou-se aquela velha tese dos setores mais conservadores de gestar a partir dessa centralidade do poder, e transferir essa poder às instâncias deliberativas coletivas, que são os conselhos superiores todos eles. Então nesse sentido eu avalio sim uma gestão que já vem aí terminando o segundo mandato, então já está caminhando para o oitavo ano, que contribuiu muito para os avanços em termos de participação da comunidade acadêmica nos destinos da UFU. (Professor 1)

Esta maior democracia é reconhecida pela própria administração, através das falas do Reitor e do Pró-reitor 2, que demonstram ter posicionamento diferente do que foi decidido pelo conselho em relação aos critérios de cotas, apesar de respeitar a decisão.

Pessoalmente eu sou favorável às cotas sociais e étnicas. Mas o conselho universitário já tomou sua decisão a respeito dando a questão das cotas o recorte do atual PAIES que será extinto e será transformado em cotas para a escola pública. Sem recorte étnico. Esse assunto, portanto já foi definido pelo conselho universitário. Registre-se a minha posição pessoal, favorável às cotas não só sociais mas também as cotas étnicas. (Reitor)

Então neste sentido ao sou favorável, favorável à até que fossem um pouco mais arrojados toda a direção da UFU era favorável às cotas, o reitor e todos nós que estamos trabalhando, mas fomos vencidos do conselho, e o conselho é soberano para tomar as decisões ... (Pró-reitor 2)

Outro fator observado pelo Pró-reitor 1 foi a transparência: pela disponibilização dos dados da gestão através da internet, pelos processos de distribuição de recursos por uma matriz orçamentária, e distribuição de vagas de professores através da criação de um modelo específico para isso.

Eu percebo principalmente transparência, segundo lugar: hoje está tudo na Internet , nós colocamos desde a primeira gestão, foi inclusive foi sua orientadora. Todo mundo que viaja está lá: como que foi, de que foi, porque foi, de onde ela tirou dinheiro. Hoje a matriz orçamentária... Antigamente não tinha nada disso não. Antigamente a matriz era o reitor ele distribuía do jeito que queria. Então a gente tem matriz financeira, modelo de distribuição de vagas, você tem que provar quantas aulas , verificar quantos professores, tem que provar tudo como , modelo que é claro, então você vai para a luta sabendo que está acontecendo... (Pró-reitor1)

O Representante do SINTET mencionou também que a atual gestão é muito mais receptiva, no sentido de ter disponibilidade para ouvir os questionamentos e pedidos, ainda que muitos pontos não sejam solucionados da forma como o Sindicato gostaria. Ele reconheceu ainda a postura ética do Reitor em relação a assuntos polêmicos (como a distribuição de recursos para plano de saúde apenas para os técnicos administrativos, conforme orientação do governo), ainda que isso pudesse prejudicá-lo em um ano de disputa eleitoral na universidade.

O professor Arquimedes... Ele tem uma simpatia muito maior, por quê? Porque é que quando você chega no professor Gladstone e pede uma audiência, e ele não recebe, é tudo que o aluno gosta. É quando chega o cara bate a porta na cara. Porque isso tem impacto político. Então isso vale para o governo FHC. FHC para você chegar, aí estão

fazendo um paralelo com o governo Lula, porque o próprio Arquimedes defende o governo Lula abertamente, também agora. Para o governo Lula já passa federação sentar no ministério, no primeiro escalão com ministro. No governo FHC, para você falar com o assessor do assessor você tinha que aguardar duas semanas. O ministro era coisa impossível de você encontrar. Parecia que era uma coisa que não existia fictício, então essa visão de que você tem de que essa reitoria mais aberta é porque tem a respeitabilidade da recepção, tem a disponibilidade de ouvir. Nem que seja para dizer não, não é possível. ... Então se você tem uma receptividade tanto no governo da universidade, quanto no governo federal você pelo menos é ouvido, por mais que marca Reuniões em Reuniões, grupos de trabalho e têm-se as formas de enrolar, mas pelo menos você tá tendo acesso e aquela pessoa que recebeu. O problema é que nas gestões anteriores o técnico administrativo não falava nada. Ele morria de medo do chefe. Até hoje a gente ainda tem isso... Então isso significou que mesmo não democratizando como a gente gostaria, a sociedade, acabou que ela criou um campo maior de participação e de inserção e de identidade e de importância.... A gente conversa de igual para igual e o próprio reitor ele tem dito e tem tido uma boa convivência com a gente. Às vezes as pessoas entendem que o fato da gente conviver com a administração sem maiores polêmicas significa que a gente apóia administração. Não é bem assim. ... Você faz uma greve, e o reitor reconhece a sua greve, você está em greve, nós temos dificuldade com as chefias, a administração não te persegue como já aconteceu, não mandamos para a justiça, não chama polícia para a gente, e só dá feedback de que: nós estamos apoiando a greve mais precisamos também tomar cuidado com os excessos... Mas sempre quando tem problemas, assim como tivemos ontem na Reunião com o reitor, umas das diretorias queria uma posição e nós tínhamos uma outra posição em relação a nossa greve. O reitor como presidente da ANDIFES disse: negocie a greve dos técnicos e vou defender aqui a posição deles. E o reitor é professor. O que os professores queriam era distribuir a verba que nós garantimos na nossa greve para nossa saúde, porque está escrito servidores lá, a comissão dizia que tinha que dá para professor também, não era só para técnico não. Nós batemos de frente com a comissão que o próprio reitor instituiu para discutir. Inicialmente o reitor era favorável que se tem que ser isonômico, para todo mundo, só que depois a gente foi colocando nossa posição, nossos argumentos, até que surgiu uma dúvida para saber se a verba é para cumprir acordo com os técnicos da greve ou se era para todos servidores, técnicos e docentes. O reitor ligou em Brasília, e olha que a que ano que vem é ano eleitoral e era muito fácil reitor dizer não, que vai dividir com os professores, já que o voto dos professores vale três, dos técnicos vale 1 e dos alunos vale um. Não estou aqui puxando a sardinha para o reitor, mas no mínimo ele foi ético... (Representante do SINTET)

O Diretor 3 e o Coordenador 3 destacaram a maior organização da atual reitoria, e a maior possibilidade de discussão de questões importantes (como a perspectiva de abertura de novos cursos) nas unidades acadêmicas, antes das decisões serem levadas para os conselhos.

... eu acho que em alguns momentos a gente tem de fazer a opção, acho que quem tá em um cargo de direção não é, ficar como está, ou tentar solucionar algumas questões. E essas soluções vêm em longo prazo, elas não são resolvidas todas de uma vez. Eu acho que a universidade federal de Uberlândia, na verdade eu peguei quatro reitorias, 3 reitorias, porque o professor Arquimedes está no segundo mandato. Quando eu entrei era o professor Nestor, que era enfim, tinha uma dinâmica nova, tinha uma tendência mais de esquerda isso teve impacto na universidade, a universidade tinha um fervilhar de coisas, de ações, depois o próximo reitor foi um reitor que de certa forma retrocedeu nas ações e foram quatro anos em que a universidade andou para trás. E eu acho que nessas duas gestões do professor Arquimedes eu acho que a universidade avançou muito eu acho que ela cresceu tanto em infra-estrutura como em organização. A gente não tinha organização em vários setores. Acho que ela conseguiu uma organização que tem

possibilitado com que ela avance academicamente, em termos de pesquisa, de extensão, então eu acho que ela avançou muito. (Diretor 3)

Dentro da universidade federal de Uberlândia nós observamos essas discussões nos conselhos superiores, particularmente dentro do curso X tivemos reuniões para discutirmos qual seria a participação da faculdade X neste processo [de expansão]. Este encaminhamento de se discutir dentro das unidades acadêmicas e posteriormente esta discussão chegar até os conceitos superiores, eu considero um procedimento correto, até porque as unidades acadêmicas que conseguem perceber a curto, médio e longo prazo as responsabilidades que podem assumir. (Coordenador 3)

Pessoas que fazem parte da comunidade externa, entre elas o Professor 1 Ensino Médio e o Representante CMP, enfatizaram a maior integração da universidade com esta comunidade a partir da atual gestão.

A UFU, se não cumpre ela pelo menos tem buscado principalmente na última gestão do Arquimedes e a galera toda que compõem esta gestão, há um espaço maior né, hoje você vê uma interlocução o homem e mulher da periferia dentro da universidade, você vê trabalhos realizados com o homem do campo, com um homem da cidade, com o índio, com negro; apesar de que há na universidade, nos institutos e em alguns cursos, principalmente na área de engenharia, muito conservadorismo, mas você consegue ver que ela caminha sim para integração. (Professor 1 Ensino Médio)

A UFU melhorou muito, a extensão da UFU melhorou muito. A eleição do Arquimedes, o professor Gabriel na Pró-reitoria de extensão deu um novo o rumo para a extensão na Universidade Federal de Uberlândia. São poucas as universidades que têm extensão ativa como a nossa, a maioria faz para cumprir seu dever então fica aquela coisa de extensão que não serve para nada. A UFU hoje cumpre papel interessante. Eu tenho críticas e tanto Gabriel quanto Arquimedes sabe, mas nós lutamos para que melhore, não podemos diminuir tem que avançar. (Representante CMP)

Além destes aspectos internos e externos mencionados até aqui, é importante analisar também o ambiente institucional a partir de uma estrutura de regras e crenças institucionalizadas decorrentes de pressões derivadas de outras instituições, e especialmente do Estado e da sociedade.

A busca de legitimidade externa pela UFU a partir de outras instituições é percebida em relação a órgãos que avaliam a universidade e, em especial, a pesquisa realizada nela. Nesse sentido, as falas do Coordenador 3 e do Diretor do Campus do Pontal reconhecem a importância da avaliação da CAPES e CNPq; e a fala do Professor 1 indica a necessidade de demonstrar a licitude do MEC no processo de avaliação da universidade.

Então eu acho que nós vamos começar a fazer curso de especialização aqui desde que a qualidade do ensino esteja garantida, desenvolvimento de pesquisa... Até porque nós somos avaliados por isso, a CAPES têm conhecimento internacional sobre a avaliação de pesquisa, a produção científica da comunidade acadêmica. Então nós temos órgãos que têm competência falam com competência esta avaliação da produção científica da universidade... Se nós observarmos as avaliações que tem ocorrido aí, a gente observa que as públicas têm obtido as melhores avaliações, aquelas feitas por órgãos externos,

que são os órgãos credenciados do governo federal... Bem, se nós observamos nas avaliações externas, a grande maioria das pesquisas tem vindo da universidade pública. Se observar as avaliações feitas ultimamente a gente observa que a maior concentração de pesquisa vem mesmo da universidade pública... Eu acho que a universidade, nós temos, a universidade pública em questão, ainda em comparação com as privadas são as melhores. (Coordenador 3)

[Ao definir o papel da UFU como sendo de ensino, pesquisa e extensão]... pesquisa, dentro da formalização que felizmente a universidade enquanto pública tem muito bem estruturada, nós temos claro o papel do CNPq e da Capes... (Diretor Campus Pontal).

A universidade pública se destaca em termos de pesquisa, portanto, em termos de desenvolvimento científico e tecnológico é fundamental para o país se firmar enquanto nação, a maior parte das pesquisas desenvolvidas no Brasil, isso dados do MEC, então não é nada suspeito né, à medida que é um organismo oficial, então maior parte das pesquisas desenvolvidas no país são desenvolvidas no âmbito das instituições públicas e sobretudo da universidade pública. (Professor 1)

No caso da legitimidade por parte da sociedade, o ambiente institucional da UFU se assemelha ao que ocorre em empresas públicas, que têm seu desenvolvimento baseado no alcance de objetivos sociais que justificam sua existência na sociedade. O relato do Reitor em termos de pertinência da universidade em relação a uma sociedade que a custeia é um exemplo disto.

Mais do que discutir a legitimidade, nós temos que discutir a pertinência social das universidades...Hoje justifica, né inclusive nossa pertinência social, várias grandes missões para as universidades públicas... Então veja que nós estamos diante de problemas de grande magnitude, e o país espera das suas universidades, que são as legítimas depositárias da esperança da sociedade que nos custeia. ... Com REUNI nós vamos ultrapassar o dobro dos cursos que tínhamos quando iniciamos o nosso mandato, e isso já é um dado alvissareiro. E nos faz antever que nos anos vindouros, com a criação destes novos cursos e a entrada progressiva de maior número de alunos que a gente também vai mais do que dobrar o número de alunos da universidade. Isso significa que estamos dando uma resposta muito maior a sociedade do que dávamos antes. (Reitor)

Dentro desta mesma perspectiva são as falas do Pró-reitor 1, segundo o qual é obrigação da universidade atender através do ensino, pesquisa e extensão a população local, de forma a retribuir os recursos nela investidos; e do Diretor 4, que relata a necessidade de abertura do Campus do Pontal justificada pela necessidade de, como objetivo da universidade, atender a comunidade.

Eu acho que é isso a nossa existência pública deve ter qualidade deve ter ensino e pesquisa e extensão mais essencialmente ligadas a onde nós estamos. Porque nós não só devemos, mas é quase que uma obrigação da gente por sermos sustentados pela sociedade, de voltar para a sociedade tudo aquilo que ela precisa . Assim como você tem gente que não quer saber da sociedade, ele acredita que ele é superior à sociedade, tem n pessoas que acreditam que nós estamos aqui porque a sociedade nos paga para pensar, para criar as coisas, gerar conhecimento. (Pró-reitor 1)

... a gente tem que entender o seguinte: nós estamos aí na universidade pública para atender a comunidade, você me pede para abrir um campus avançado em Ituiutaba, aí eu falo não? Eu queria que os alunos fossem lá para justificar para a cidade inteira, para a

região inteira que fosse dizer assim: “Não! Nós não vamos abrir aqui não, porque nós não temos isso, porque nós não temos aquilo”, vai justificar. Porque as pessoas também querem estudar, então o que você teve de fazer? Sacrificar as vezes algumas coisas... (Diretor 4)

O Professor 1 questiona se a adesão aos sistemas de cotas para ingresso na UFU também não seria um processo decorrente da pressão social; o que parece ser confirmado pelo Representante do SINTET ao relatar a pressão do Reitor para responder à questão de cotas, justificando ser necessário dar uma resposta à sociedade.

... agora que se as cotas não forem para refrear a pressão social e necessidade do governo investir nisso que está falando da melhor distribuição de renda e construção de ensino fundamental e médio de qualidade, se não for prejuízo disso nada contra (Professor 1)

... as cotas é o seguinte: eu acompanhei por alguns anos o conselho eu sei que as cotas foi um debate de quatro anos. E a gente até escreveu ligeirinho, fui eu mesmo escrevi um texto aí, dizendo que, as cotas, nós tínhamos dois grandes, três grandes pacotes de papel quase 5 quilos de papéis, 10 quilos de papéis, de tanto que o processo estava denso, e durante esse processo passaram relatores, e no final do ano reitor colocou que não dava mais que nós tínhamos que dar uma resposta para a sociedade e nós tínhamos também essa a preocupação. (Representante do SINTET)

Em relação ao Estado a percepção é de que, embora muitas vezes não determine o que deve ser feito pela Universidade, utiliza dos mecanismos de sanção, e notadamente dos mecanismos de recompensa – em especial através da promessa de recursos, no intuito de direcionar as ações da universidade.

As entrevistas demonstraram isso tanto pela forma como os entrevistados percebem as políticas públicas de forma geral, como também em relação às diversas diretrizes governamentais mencionadas no segundo capítulo deste trabalho. Uma destas diretrizes é justamente a criação de cotas (mencionada aqui pela necessidade de legitimidade social), observada pelo Diretor 4.

[Cotas raciais] então eu acho que eu sou favorável à inclusão social via escola pública, não sou favorável à inclusão racial, social sim, agora eu sei que isso é complicador, eu sei que o próprio governo está montando uma estrutura para obrigar. (Diretor 4)

Outro fator relacionado também a legitimidade social e que, assim como as cotas, tem como justificativa a democratização do ensino, refere-se aos cursos à distância. Neste sentido o Diretor da Pró-Reitoria 3 considera que o governo tem tido uma política condutora neste sentido, induzindo através de recursos as universidades a apresentarem esta modalidade de ensino.

... eu acho que é uma experiência [ensino à distância] que nós deveríamos estar incentivando mas me parece que o governo está com uma política muito condutora dessa atividade não como uma alternativa... A medida que coloca essa política que destina recursos e praticamente induziu a todas as universidades ter o seu espaço de universidade aberta ou de ensino a distância, ele está colocando um processo com uma

rapidez e com uma intensidade, com uma dimensão muito grande, num prazo de tempo relativamente curto em que isso não está razoavelmente dominado, seja pelo conjunto das universidades, pelos seus professores, seja principalmente pelo conjunto dos alunos que estarão envolvidos nesta metodologia nesta forma de aprendizagem de transmissão do conhecimento. (Diretor Pró-reitoria 3)

Contudo, o principal direcionamento no sentido da obtenção de recursos observado pelos entrevistados tem sido a adesão ao REUNI. Neste âmbito, a obrigatoriedade da adesão, a expansão estar relacionada à reestruturação da universidade, e a visão de que esta é a única forma da UFU expandir, está presente nas falas do Professor 4, do Diretor do Campus do Pontal, do Pró-reitor 2, do Diretor 1 e do Diretor 4.

É o pragmatismo: já que o estupro é inevitável [adesão ao REUNI] relaxe e goze. Vou aproveitar as migalhas do banquete. (Professor 4)

... A gente mesmo não sendo universidade do governo, nós estamos muito integrados a políticas de governo, então a gente sofre todas as consequência da política principalmente das políticas sociais, que determinados governos têm mais ou menos, e aí também permeiam um pouco da nossa, de vez quando a gente, por exemplo, está mais ativo, é claro que nós temos por trás disso estímulo do governo eu não tenho dúvida disso. Ou não, quando a gente tá parado, e sem nada é porque o governo também está parado e sem nada para oferecer... Porque nós, enquanto comunidade acadêmica e temos muito temor, porque muda o governo, muda política muda o próprio reitor internamente, para implementar estas mudanças e aí as coisas podem complicar um pouco... O REUNI é a mais do que expansão. Você vê o que é pelo nome, é uma reestruturação e expansão. Mas você tem que reestruturar, parece estar condicionada à reestruturação e a expansão. (Diretor Campus Pontal)

Eu vejo que as políticas públicas em qualquer área, e na educação não foge à regra, elas defendem provavelmente os interesses do governo, é óbvio que sim. Mas eu acho que a gente precisa entender e também perceber o que tem de útil nisso. Se é isso que está sendo apresentado pelo governo eu penso que não adianta, ou seríamos muito ingênuos de achar que a gente vai mudar essa política, porque ela provavelmente não está a serviço da universidade só, mas deve ter alguma coisa que está a serviço da universidade... Quando a gente pensa no crescimento desta universidade com o padrão de qualidade, que é o que foi permitido [através do REUNI], então para nós foi algo muito interessante... É claro que com alguns atropelos a gente sempre pode dizer: “há poderia ter sido muito melhor!”, mas ele [o governo] está induzindo que a universidade pública cresça e apresente um projeto de qualidade. (Pró-reitor 2)

[REUNI] Questão de recursos, o governo pode querer quantitativo, como número de cursos e número de alunos, mas é a oportunidade que a universidade tem para crescer. Sem isso não tem como aumentar professores, cursos, estrutura. (Diretor 1)

Então eu vejo seguinte, eu vejo o REUNI como uma o oportunidade de crescimento... Então, olha, a universidade tem que aproveitar todas as oportunidades de crescimento que o político estabeleça, então amanhã se o governo atual chegar e falar assim: toda a universidade que montar um curso desse vai receber mais 10% de recursos, vamos criar o curso, temos que criar, é a única maneira de crescer, fora disso não tem jeito. (Diretor 4)

Esta pressão por aderir aos direcionamentos do governo ocorre não só na UFU, mas de forma geral, sobre as demais instituições de ensino superior, conforme menciona o Professor 1. O

Representante do DCE reconhece ainda que esse esta é uma situação que se coloca de forma semelhante também para universidades de outros países da América Latina, na medida que as políticas – entendidas como neoliberais, são pano de fundo comum para as universidade destes países e do Brasil.

... a UFU, tal como as demais instituições públicas, tem os mais diversos problemas. Se você quiser depois nós podemos conversar sobre os problemas e tem também os vários aspectos positivos. Tudo isso que eu falei em escala global (em relação a falta de recursos do governo no últimos anos) se aplica relativamente a evidentemente UFU com ênfase maior em algumas coisas com ênfase menor em algumas outras coisas mais atingindo todas essas frentes de ação. E como ela é uma instituição pública federal ela está inserida neste contexto nacional do mesmo molde que as demais... Como nós tínhamos falado lá atrás, que a UFU, na medida em que participa de um sistema nacional, ela é reflexo disso que acontece; no plano local ela reflete aquilo que acontece no plano nacional... (Professor 1)

Eu acho que é importante colocar que a UFU está nesse meio, na lógica do mercado, e não só a UFU, não só outras universidades públicas no país, como também vários estados, e países da América Latina que estão entrando no ritmo das políticas neoliberais. (Representante do DCE).

A partir da percepção de que alguns aspectos se operacionalizam na UFU de forma semelhante ao que tem acontecido em outras universidades, isso pode caracterizar o isomorfismo, confirmado também pelo fato de que todas as universidades federais aderiram ao REUNI.

Na perspectiva institucional, o que se pode perceber também é que determinadas concepções se tornam mitos, que estão além da vontade de qualquer participante individual ou da organização, o que lhes permitem serem tomados como certos, como legítimos, independentemente das avaliações de seu impacto sobre os resultados do trabalho - além do arbítrio dos indivíduos precisamente por encontrar-se altamente institucionalizados.

Assim, há um sistema de crenças e de normas institucionalizadas, que juntos representam uma fonte independente de formas organizacionais racionais. As crenças se tornam racionais na medida em que atendem a objetivos específicos e são mitos, uma vez que devem ser amplamente compartilhadas para garantir eficiência.

O objetivo específico observado em grande parte das entrevistas refere-se especialmente a obtenção de recursos - mas também a adequação ao que entrevistados vêem como tendência na educação (como implementação de educação à distância), e se mistifica à medida que estes agentes acreditam ou defendem que a universidade precisa desses recursos para se manter ou de que não haveria outro caminho a ser adotado que não a conformidade em relação ao que já tem acontecido, não só aqui na UFU, mas em outras universidades inclusive fora do país.

É neste sentido que podem se observadas a fala do Coordenador 1 de que é necessário trabalhar com os dados disponíveis; do Representante do SINTET que apresenta o processo como uma moenda que desarticula os argumentos de resistência a essa pressão do governo, e pelo Diretor da Pró-reitoria 3.

Estou sentindo momentos de dificuldade, estou sentindo momento de cansaço, estou sentindo momento de descrédito, mas não vai haver uma revolução. Então se ela não vai acontecer nós temos que trabalhar com os dados que a gente tem, trabalhar de verdade mesmo. (Coordenador 1)

Então assim, são dicotomias que, com o andar da carruagem, aquele endurecimento que a gente tinha “do contra, do contra”, acaba sendo engolido por um processo que é uma moenda que vai levando e que vai levando e cada vez mais seus argumentos vão ficando um tanto quanto antiquados, ultrapassados, e a gente tem que tomar muito cuidado para não ficar só assim... nós não fazemos mais a revolução, que não conseguimos fazer. (Representante do SINTET)

Então acaba que é uma pressão, vamos dizer assim, por parte da universidade para ela buscar recursos que não são o bastante, não são adequados, e nesse processo é muito difícil você não cruzar esta linha, e às vezes, na verdade, parte dos recursos públicos vão sendo apropriado por instituições privadas. (Diretor Pró-reitoria 3)

Coerente também com esta análise está a visão de que o processo de educação à distância é um processo irreversível, segundo o Diretor do Campus do Pontal e Pró-reitor 2, apesar de ambos perceberem os problemas deste tipo de ensino.

[Em relação a educação a distância] Odeio, acho que não tem nenhum sentido. Acho que é uma política que nós vamos chegar nela, mas não é o momento de estar nela, porque a gente não conseguiu ainda... Então não tenho dúvida de que a educação a distância é um processo irreversível... Eu particularmente tenho muitas dificuldade de aceitar, de entender educação a distância, mas vejo as vezes como um processo quase que inexorável, em que eu neste século 21 vou continuar lutando o que me resta de tempo neste século para construir. (Diretor Campus Pontal)

É uma situação concreta hoje com a globalização é irreversível isso, as pessoas vão migrar a riqueza e está migrando muito entre áreas, e a gente tem que acompanhar, então a notícia que sai no Japão hoje chega aqui automaticamente então não é possível desconsiderar isso. E então, eu acho assim, nós estamos avançando, em cada universidade construir essa universidade virtual do futuro, ela vai ficar cada vez mais virtual no futuro sim, não tenha dúvida disso, até porque o que nós vamos avançar agora é que cada um vai ter um celular, em no celular você pode ficar assistindo seu professor todo dia, assistirá a aula dele dez vezes, o único problema que eu acho é que pasteuriza, pasteurizar é problemático nem sempre o professor deve repetir a mesma aula igual, se ele der a mesma aula igual é ruim, significa que não está pensando..... Eu acho que o curso de administração a distância que nasceu prematuro, que não tinha preparo, aí é outra coisa, mas tinha que acontecer porque se não acontecesse também...[depois de alguns segundos] Complicado, ali é complicado, é melhor que você pedir para as pessoas que estão lá no curso para avaliarem, mas eu acho complicado, é mais um sintoma disso, ou seja tem dinheiro, o Banco do Brasil, onde você tem poder econômico dando as cartas é muito complicado e educação não pode ser assim aqui e na verdade tinha que estar separado isso, Então isso daí é outra coisa ... A proposta original era para ser um curso

para formar o gerente de banco, pessoas que já tinham uma formação profissional, pessoas amadurecidas, aí o risco é menor, porque na verdade aquilo ali é só para acrescentar informação, e não para formá-los por isso que então nós no início, não tem grandes riscos, outras coisa é você pegar crianças, pegar adolescentes, e falar que aquele é o método, aí é perigosíssimo (Pró-reitor 2)

Postura semelhante pode ser observada também no que se refere à parceria da universidade com empresas privadas para a realização de pesquisas. De acordo com o Coordenador 2, já que o movimento do mundo inteiro não tem sido em direção ao espaço público, não teria como a universidade se manter nesse caminho, dada necessidade de obtenção de recursos.

Mas eu penso que se universidade tivesse um lugar, lógico que tem, mas se lugar fosse um lugar menos árido para essas parcerias, porque elas são sempre muito criticadas às vezes por algumas pessoas, eu entendo a crítica, mas eu acho que a gente não pode ser tão puro assim, achando que nós vamos continuar nos mantendo sem algum dinheiro da iniciativa privada. Será que nós vamos manter ... Este governo vai ficar aí até quando? Qual o movimento que a gente vendo educação do mundo inteiro: é o público? Para onde está indo? Porque é pra lá que nós vamos. Nós não vamos conseguir ficar onde a gente tá se tem um caminho que está nos mostrando o outro. Não estou dizendo com isso que vai privatizar não, mas estou dizendo que a gente não pode ser ingênuo de achar que só com dinheiro do governo será universidade de ponta, porque não é assim que as universidades de ponta fazem, todas elas têm alguma parceria com a iniciativa privada. (Coordenador 2)

Assim, muitas concessões a privatização do ensino são feitas perante uma defesa da ampliação da perspectiva privada de ensino em alguns casos e mesmo através da desvalorização da universidade pública. Isto é claro em certos relatos, como é o caso do Diretor 4, que degrada a atuação das universidades federais, questiona a criação destas instituições e defende que quem pode pagar deve estudar em universidade particular; e mais implícito em outros, como é a análise do Pró-reitor 2 de que não há problema de recursos públicos serem investidos na esfera privada através do PROUNI.

Então eu vejo a universidade pública como alguma coisa, que ela tinha que ser mais seletiva ela não poderia estar se expandindo como se fosse para combater as instituições privadas, as instituições privadas vão existir sempre, para o resto da vida, então, não adianta você ficar criando universidade pública, para dizer assim: o ensino tem que ser público e gratuito... As respostas das universidades públicas são muito lentas, em qualquer coisa você corta o investimento na educação, qualquer governo, na hora que ele precisa cortar alguma coisa ele corta na educação, então você fica assim: será que isso é importante mesmo? Será que é preciso que a gente tenha essa quantidade de criação de instituições federais? Eu tenho as minhas dúvidas, eu sou um crítico dentro deste processo, eu acho que o que nós já temos nós devíamos manter. Se é para inclusão de quem não pode pagar, que se faça assim, e deixe quem pode pagar ir para a universidade particular (Diretor 4)

Ele [plano do governo] começou inclusive de um modo bastante equivocado com o PROUNI e que é com um financiamento dos alunos as escolas particulares sem primar

pela qualidade, eu acho que até financiar os alunos nas particulares não tem problema nenhum, você está financiando é o indivíduo, desde que tenha qualidade o curso que ele vai ofertar. (Pró-reitor2)

Na relação do público com o privado na universidade, uma questão apontada pelo Representante do SINTET foi a disparidade salarial dos servidores públicos técnicos em relação aos técnicos contratados pelas fundações e mesmo a substituição de servidores públicos por terceirizados.

A gente tem uma dificuldade muito grande porque nós estamos com quase um terço de trabalhadores nas fundações, com salários diferenciados, com situações diferenciadas, e aí vem a discriminação de um com outro, das chefias com o da fundação... Hoje as pessoas pedem emprego na fundação para ganhar por volta de para R\$400. Geralmente um auxiliar que entra na universidade com cerca de R\$850, o assistente na FAEPU entra com faixa de mais ou menos R\$500. Agora o que acontece que essa pessoa da fundação que entrou com R\$500, mas a gente conseguiu para ele na iniciativa privada, um pequeno plano de carreira para ele para 380, 400 pessoas... Então para ser democrático qual é a política de demissão? Com a política de privatização?. A privatização está acontecendo nós já pedimos uma Reunião com o prefeito de Campus. Para saber por que o seu José foi tirado da portaria 6 meses da aposentadoria perto de 60 anos, porque tirou ele colocou um terceirizado naquele lugar que ele estava lá há sete anos. Porque a terceirizada está nesse setor e não está em outro? A terceirizada está chegando empurrando trabalhador do serviço público, que está produzindo. (Representante SINTET)

Dentro da universidade pública, uma forma de perceber o crescimento da iniciativa privada é através da proposta de parcerias da universidade com empresas privadas. A fala do Reitor deixa claro que o objetivo da incubadora de empresas implementada em sua gestão foi justamente o intercâmbio da universidade com as empresas.

[parceria da universidade com empresas privadas] Precisa crescer e muito. Não foi por outra razão que a nossa gestão muito implementou a incubadora de empresas, não foi por outra razão que a nossa gestão criou um núcleo de inovação e patentes sob direção da pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação, exatamente porque nós queremos aproximar mais... O novo plano nacional de ciência tecnologia e inovação, ferramenta que o governo está nos concedendo, que foi lançado em outubro de 2007, permite esse maior intercâmbio [da universidade com as empresas privadas] e ao mesmo tempo vai dotar as empresas de condições de contratar os doutores que nós vamos formar. (Reitor)

Um dos argumentos para a realização destas parcerias é a contrapartida financeira que pode gerar para a universidade. De acordo com o Professor 2 estas parcerias trazem a possibilidade de obtenção de equipamentos não oferecidos pelo governo. Também neste sentido de captação dos recursos privados está a defesa das parcerias por parte do Diretor 4.

[parceria com empresas] Extremamente necessária. Porque essas parcerias propiciam, trazem para universidade equipamentos, condições que muitas vezes você não consegue nos órgãos de fomento, com o governo. Apesar de ser uma pesquisa direcionada você vai fazer uma tecnologia para aquela empresa, isso propicia a formação, muitas vezes o

aluno é absorvido pela própria empresa e se a empresa injeta recursos na universidade em termos de construção e equipamento todos acabam ganhando. Porque de repente você vai ter equipamento mais moderno próprio, o aluno da graduação, da iniciação científica, do mestrado, do doutorado, acabam ganhando em termos de qualidade. Porque muitas vezes para você conseguir projeto para adquirir equipamentos e as chamadas todas aí para a construção demora. (Professor 2)

Nós tínhamos que ser grandes prestadores de serviço para as empresas de Uberlândia, a gente tinha que ter um vínculo com os atacadistas daqui, para dar cobertura para eles em tudo aquilo que eles necessitassem. A Unicamp é a mais reacionária das universidades: "não gosto de dinheiro" e ela vive fazendo negócio com a Nestlé, com outras empresas, ou seja, ela recebe fortunas destas empresas para desenvolver pesquisas para elas. "Mas a universidade só deve fazer pesquisas sociais". Meu deus do céu, que cabeça a nossa, ninguém está dizendo que não deve fazer não, deve fazer, mas porque não fazer a outra? ... Se você manda o projeto para o governo, você vai fazer uma pesquisa porque que o grilo pula? Grilo pula? Você fica dez ano fazendo esta pesquisa de por que o grilo pula? Ele nunca vai te cobrar para saber... Porque o grilo pula? E você nunca vai falar para ele porque o grilo pula. Agora o empresário não, o empresário contrata para você uma pesquisa ele quer o resultado... Olha então eu vejo isso exatamente da seguinte maneira: a universidade não pode se isolar da comunidade, isolar da comunidade não é ficar só fazendo probleminhas para alguma parte da universidade, alguma parte da cidade, as empresas é que movimentam a essa cidade, e que nós vamos ignorá-las? Porque que o dinheiro delas é ... é muito mais preferível você captar dinheiro privado e torná-lo público, você está vendo aquele ar-condicionado ali não foi a universidade que comprou não, é com dinheiro que eu ganhei de cursos que eu comprei aquilo ali, isso aqui foi com dinheiro que eu ganhei do curso que comprei, estou refazendo todos os móveis daqui com o dinheiro que era privado e virou público porque agora isso aqui pertence à universidade... Você vê falar que um fulano de tal doou 200 milhões de dólares para HARVARD. E porque que doou 200 milhões de dólares parar para a HARVARD? Você não escuta falar aqui: olha o fulano morreu e deixou 50 milhões para a UFU. Não vai escutar nunca porque nós não ajudamos ninguém como é que a gente vai receber ajuda. (Diretor 4)

Há também aqueles que defendam as parcerias pelos impactos que isto poderia trazer em termos de aprendizado para os alunos, como é o caso do Coordenador 2 e por estas parcerias serem percebidas como forma através da qual a universidade transforma sua pesquisa, classificada como fundamentalmente básica em pesquisa aplicada, segundo o Coordenador 3.

[Parceria com empresas privadas] Acho ótimo, até porque eu penso que esta empresa, ela não está fazendo esta parceria à toa. Ela é uma empresa que visa lucro e a gente tem que ser crítico em relação a isso, mas acho que ela paga uma pesquisa e se eu tenho decência para não modificar o produto da minha pesquisa em função do desejo da empresa, perfeito, eu acho que não tem problema... A gente tem que pensa, a gente tem que ver também o quanto nós seremos utilizados. Para que louco está servindo? Mas acho que muitas áreas dá para fazer uma parceria que seja benéfica para ambas as partes. Eu não vejo problema nisso. ...na nossa área é uma coisa que é muito importante:, por exemplo quando a gente tem um professor que não tem nenhuma visão do privado, ele tem uma leitura muito pueril da profissão dele. Quando nossos alunos formam, ele chegou no mercado de trabalho, dependendo do modelo de professor que ele teve aqui, ele se sente muito mal. Porque como a gente não visa lucro ... [utilizou o argumento de que na universidade gasta muito material para desenvolver trabalho, e professor não diz que no mercado não é daquele jeito porque não tem a visão do privado, o relato não foi transcrito porque identificaria de qual curso é este coordenador] (Coordenador 2)

Com relação aos cursos de especialização pagos, eu acho que nós temos que aumentar a universidade, ela tem que aumentar o relacionamento dela com as empresas, porque se isso for bem feito ela vai fazer bem para as duas partes. Se este relacionamento for feito de forma adequada, ela vai fazer bem para as empresas. Porque ela vai fazer bem as empresas? Porque a empresa vai poder usufruir de um conhecimento que às vezes fica meio que fechado dentro da própria universidade, que se a universidade produz conhecimento para que ela faz isso? Tem que ser para que a sociedade possa usufruir desse conhecimento. Se as empresas que vão reaplicar parte da tecnologia do que é feito para sociedade, se parte deste conhecimento vem da universidade, porque não? Seria uma forma indireta de transmitir a parte do que é produzido dentro da universidade para a própria sociedade. Mas temos de fazer isso de forma responsável. Por outro lado, se a empresa está usufruindo da estrutura da universidade, porque não ela contribuir para que a universidade tem melhores condições de atender a demanda dela por parte dos estudantes. (Coordenador 3)

A defesa das parcerias por parte do Pró-reitor 2 e do Diretor 2 vão no sentido de que as parcerias não teriam tanta importância em relação às conseqüências que poderiam causar. O Pró-reitor 2 relata que não se preocupa muito com isso porque acha que isso ainda não é a universidade; e o Diretor 2 relativiza dizendo que a universidade não vai se dobrar a iniciativa privada, mas desenvolver competências que estarão a serviço da indústria.

No início dos anos 90 eu me lembro muito bem, aqui nós queríamos privatizar todos os serviços que estávamos fazendo, tanto que nasceram estas graduações lato sensu por aí como forma de se auto-financiar, de complementar salários de professores, e elas estão do mesmo tamanho, porque é na verdade não estão crescendo também porque na verdade o mercado não está comprando tudo... Eu acho que o poder econômico, ele tem que entrar o dinheiro na universidade, mas a universidade é que decide como que ela faz, não sobre encomenda: eu quero que vocês façam isso, e sim da forma tal nesse quadro tal... Eu não preocupo muito com isso, eu acho que isso ainda não é a universidade, e isso é só uma página da universidade e que ele teria que mostrar resultados muito exitosos qualitativos e não só quantitativos, quantitativos. ... então eu acho que não vai generalizar até porque o poder econômico ele não quer tudo, ele quer coisas muito específicas, e até porque em muitos momentos ele não sabe muito bem o que ele precisa, ele precisa só de coisas de curto prazo (Pró-reitor 2)

Então não posso ter uma atividade de extensão forte sem que a universidade realize projetos de pesquisa e desenvolvimento junto ao setor industrial, seja ele público ou privado. Isso não significa que a universidade vai se dobrar a iniciativa privada. Mas significa que a universidade desenvolve naturalmente uma série de competências que tem que estar a serviço da indústria... (Diretor 2)

O Diretor do Campus do Pontal e o Pró-reitor 1 são mais resistentes à idéia, mas não vêem alternativa que não seja um aprofundamento da relação da universidade com a iniciativa privada, ainda que este último perceba que isso é algo que degrada a universidade (identifica esta forma de arrecadar recursos como um câncer). Esta mesma falta de alternativa é percebida pelo Professor 3.

Então vivemos em um país capitalista, ninguém quer transformar essa sociedade noutro tipo, esta é a sociedade que nós temos neste momento. Então eu não vejo estratégia a não ser trabalhar com as empresas para fazer uma pesquisa que seja eticamente legitimada

pela universidade, que tenham nosso purismo, que tem um pouco da nossa cara ... (Diretor Campus Pontal)

Eu acho que eles [cursos pagos] entraram na universidade numa época, justamente na época do FHC com que não tinha aumento salarial, em que o professor o viu como uma forma de ganhar dinheiro. Agora é um câncer né minha filha? Porque é um câncer? Porque tem professor e professor. Tem professor que dá curso de especialização, eu mesmo dei muitas disciplinas na especialização na minha vida sem deixar as minhas obrigações na graduação, na pós-graduação.... O curso de especialização para mim é a mesma coisa, se o cara desse uma disciplina, 2 disciplinas mas mantivesse ... (Pró-reitor1)

Agora tem áreas que isso é muito difícil: as áreas de humanas tendem a ficar mais distantes disso [parceria com as empresas], agora as áreas técnicas, nas áreas de biomédicas, infelizmente eu acho que essas parcerias vão acontecer e vão acontecer dentro desta ética do lucro a qualquer custo, infelizmente.(Diretor 3)

Em outros casos, mesmo alguns entrevistados reconhecendo que não é o ideal, há a concordância da ampliação do espaço privado dentro da universidade pública, através, por exemplo, da defesa de cursos de pós-graduação pagos.

A defesa destes cursos se baseia em três idéias principais. A primeira delas também fundamentada, assim como as parcerias com as empresas privadas, nos recursos que estes cursos geram para a universidade. De acordo com o Diretor 2 estes cursos propiciam recursos financeiros beneficiando inclusive a graduação. Para o Diretor do Campus Pontal os cursos pagos surgiram na década de 90 como alternativa de sobrevivência para a universidade, e se mantém como algo que hoje a dilacera, mas ao mesmo tempo tem impactos positivos, já que descreve os cursos pagos através de uma caricatura de uma pessoa com o peito aberto e com a “cara boa”.

Eu diria mais: muitas vezes you cria um bom programa de pós-graduação, ele vai, através dos recursos que ele traz, não só os recursos financeiros, de laboratório, mas através daquilo que o programa de pós-graduação realiza, ele acaba abastecendo também a graduação. A graduação uma grande beneficiária dos cursos de pós-graduação. (Diretor 2)

Agora os cursos pagos num contexto como o que coloquei, de que a universidade secou na década de 90, ela secou, murchou, e viu isto como uma alternativa de sobrevivência, é igual em num deserto você dizer para o cara que ele não pode beber água, mesmo que esta água seja salobra, que esta a água seja de gosto ruim, a visão que se tem dele é que ele deu um fôlego pelo menos para a gente passar pela década de 90 e entrar neste século 21 com um mínimo de dignidade. Isto você pode ir na FAGEN, na FACED, você pode ver que os cursos pagos é que seguraram os professores, cursos pagos seguraram os computadores que não tinham, as salas pintadinhas bonitinhas, recursos na fundação para garantir uma viagem que o professor precisa fazer para apresentar trabalho. Eu acho que eu faria uma caricatura para você, se eu fosse desenhar, eu adoro desenhar o que eu penso, então se eu fosse descrever curso pago na UFU eu desenharia uma pessoa com peito aberto, tipo uma facadona, o peito bem aberto e esguichando sangue, e ele com a cara boa, e isto é que é pior entendeu. (Diretor Campus Pontal)

A segunda idéia está relacionada à defesa de que a universidade não tem recursos para oferecer estes cursos, argumento do Diretor 3 e do Professor 2; ou os professores não tem carga horária disponível para oferecê-los sem o pagamento, segundo o relato do Reitor²⁸.

Alguns cursos são muito caros vamos dizer assim. Você teria que cobrar para poder comprar material. Não tem como você dar um curso, por exemplo, na odontologia oferecendo um curso a custo zero. Isto é impossível, porque a universidade não tem condição de bancar isso. A gente tem dificuldade até para manter os cursos de graduação porque o que o governo libera em algumas rubricas é pouco. (Professor 2)

Os recursos que eram poucos [oriundos dos cursos pagos] foram investidos no próprio curso, na compra de computadores, bibliografia, material. Quer dizer, nesse sentido eu acho válido. Você vai investir porque a universidade não dá conta, o poder público, de dar todo investimento necessário. (Diretor 3)

Tivemos que manter esses cursos como cursos pagos. Não vejo no atual cenário como reverter essa situação. Então embora defenda que todos os cursos da universidade devessem ser gratuitos eu não consigo vislumbrar, até porque não temos professores em número suficiente para isso, o momento em que, por colocá-los como carga didática do professor, poderemos oferecer cursos de especialização totalmente gratuitos, eles são caso à parte com qual ainda teremos que conviver por muito tempo. (Reitor)

O terceiro argumento é de que quem tem poder aquisitivo deve pagar para estudar. Esta idéia está presente também na fala do Diretor 2, e nos relatos do Professor 2 e do Diretor 3 e especialmente na fala do Diretor 4. Assim, segundo estes entrevistados, um curso de pós-graduação direcionado à professores da rede pública, com baixo rendimento financeiro poderia não ser cobrado, enquanto cursos direcionados a qualificação de profissionais de uma empresa específica ou mesmo de áreas que supostamente os alunos tivessem um bom salário, como os da FAGEN ou de algumas áreas da biomédicas, estes deveriam pagar.

O olhar deveria ser sempre pela maioria e não pela minoria, porque se você for observar muitos que poderiam estar aqui não estão e outros que teriam condição até de pagar estão dentro da universidade pública. (Professor 2)

Curso de especialização pagos. Eu acho que aí eu teria que fazer uma distinção entre duas coisas: existem cursos de especialização que precisam ser oferecidos pela universidade pública e que são dirigidos por exemplo a professores de primeiro e segundo grau, e portanto, uma comunidade absolutamente carente no nosso país... Essa atividade é totalmente diferente de um curso especialização que vem oferecer para a empresa pública ou para uma empresa privada ou para a empresa de capital misto que arrecada milhões reais por ano com seus produtos. Então não é justo para chegar pra empresa privada que vai usar a universidade para capacitar um certo número de seus profissionais e a universidade pública, e gratuitamente vai atender essa empresa. Eu acho que essa empresa deve retribuir para universidade de alguma maneira aquele benefício está recebendo... (Diretor 2)

²⁸ Interessante mencionar que apesar de dizer que os professores não teriam disponibilidade para dar aulas nestes cursos dada sua carga horária, o Reitor, quando questionado sobre a disponibilidade de professores para atuar nos novos cursos que estão sendo criados na UFU disse que não haverá nenhum problema, já que novos professores estão sendo contratados.

Eu sou assim... [pausa para reflexão] é muito complicado. A princípio sou contra, mas aqui na unidade acabei de dar um parecer de um curso de especialização que vai ser pago. Por um lado eu sou contra porque acho que a universidade é pública gratuita e deveria oferecer cursos também dessa maneira. Por outro lado eu acho que existem algumas áreas de conhecimento que esses cursos, muitas vezes, atendem profissionais de áreas de conhecimento onde circula muito dinheiro. pensando odontologia, estou pensando, em enfim em cursos onde, a própria FAGEN, administradores, etc. São pessoas que normalmente tem salário razoável e vem fazer um curso de especialização. Então parece um pouco injusto que ela não retorne. (Diretor 3)

Se você pega o pessoal nosso eu não devo ter ninguém, a gente fala ninguém mas é porque é inexpressivo, que ganhe menos do que 5 ou 6 salários mínimos então não são pessoas carentes, tem pessoas que ganham R\$10.000, que ganham mais do que eu, que ganha mais do que os professores que estão dando aula lá. Gente! Para que que eu vou fazer inclusão social? A universidade não tem condições de acolher o meu público, não tem, eu não posso pegar [esse profissional] e por ele uma sala de aula igual a nossa, suja, sem nenhuma infra-estrutura, com as cadeiras quebradas, taco soltando, ventilador não funciona, sem energia, por isso que ele tem que pagar, e ao pagar ele tem uma sala tem um ar-condicionado com cadeira acolchoada... Eu vi gente fazendo curso aqui sem cobrar, aí você vai ver os alunos eram todos professores de cursinho, que ganhavam R\$5.000, R\$6.000, R\$7.000, e estavam fazendo de graça se qualificado em matemática, física quântica e qualquer coisa... gente é esse o pessoal que eu quero ensinar de graça? então curso de especialização, curso de especialização sério tem que ser pago... O cara que está ganhando e R\$340 ou R\$450 lá na empresa ele não tem que fazer, ele vai fazer um curso de especialização de que? o cara que está ganhando R\$340 a R\$450 a empresa ele é um "boy", ou seja lá o que, para quem que ele vai fazer o curso de especialização? ... Curso de especialização tem que ser pago, já não é a minha posição sobre o mestrado, mas sobre o curso de especialização eu não tenho a menor dúvida, você não faz curso de especialização para egressos nem para desempregados, não tem jeito. (Diretor 4)

De forma semelhante ao que foi observado na defesa das parcerias da universidade com o setor privado, aqui também os entrevistados reconhecem até certo ponto que estes cursos pagos dentro da universidade pública tornam-se uma questão complicada. Diante disso, o que alguns entrevistados fizeram foi justificar o pagamento destes cursos, como o Coordenador 1 e o Diretor 3.

Eu acho uma aberração. Eu acho difícil, e nós temos dois cursos de especialização pagos sempre com aquela questão mesmo de trazer profissionais de fora, senão seria uma especialização em que o aluno, o professor que ele teve na graduação ele tem na especialização. Então a gente tentou trazer professores de fora, pagar viagem, material do aluno, uma série de justificativas, entende, para se cobrar, tendo um pagamento mínimo, sabendo que quem vem para o cursos são os professores, porque a nossa especialização sempre foi de ensino. Seriam os professores da rede pública, o professor que esta precisando disso... mas me incomoda, me incomoda muito sim. (Coordenador 1)

Porque o que eu acho mais complicado nesses cursos pagos é o pagamento dos professores. Eu acho que infelizmente na universidade aqui em Uberlândia não são todos, mas em alguns cursos servem principalmente para as fontes de renda dos docentes. E eu acho isso muito complicado de lidar. Eu sou contra isso. Todos os cursos que eu coordenei no departamento eles foram pagos, mas uma quantia bem baixa, porque era de formação de professores e os professores do departamento não receberam.

Quer dizer, o curso estava dentro da carga horária de 40h, ninguém recebeu por isso. (Diretor 3)

Outros são um pouco mais firmes no seu posicionamento contra o pagamento de cursos, mas acabam por não reconhecer alternativa, como o faz o Diretor do Campus do Pontal e o Professor 3; ou flexibilizar o argumento, no caso do Representante da ADUFU que inicia o discurso dizendo que é contra, mas que o curso poderia ser auto-financiado.

Em relação ao curso pago eu acho que nós tivemos o mesmo processo aqui ano passado, quando tivemos os primeiros cursos pagos da universidade, e aí não pagos por uma empresa ou por um grupo ou por uma organização empresarial, mas pagos por pessoas individualmente. Abriu um flanco que hoje é igual a uma ferida aberta que não fecha mais, na minha opinião. Sangra? Sangra universidade, sangra sua legitimidade. Mas eu acho que o curso pago na universidade é uma ferida aberta mas é uma ferida que não cicatriza mais. Então vai continuar aberta. Se eu acredito neles? Eu não estou dizendo que eles não têm qualidade, e nem estou avaliando o mérito dos cursos. Mas eu acho que deveria ter outro critério que não seja o poder pagar o curso, o critério para poder estar nele. (Diretor Campus Pontal)

Não posso dizer que vejo com preocupação, porque já vi várias iniciativas do governo e sempre acaba esbarrando na falta de criação de uma infra-estrutura adequada para se manter o mesmo nível de qualidade com ampliação do número de demandantes. Então o que se faz é aumentar número de alunos por turma, e não aumentar o número de professor, o número de laboratório ou o tipo de atividade poderia ser feito. Então acaba comprometendo num primeiro momento a qualidade, mas isso acaba sendo ajustado ao longo do tempo. (Professor 3)

Nós somos contra, para nós a universidade é pública e gratuita e qualquer curso que for oferecido aqui deveria ser gratuito, no máximo auto-sustentado, então, por exemplo, você vai fazer um curso e o curso tem uma apostila então você pagaria pela apostila. Um curso que custa R\$1 quer dizer você para o certificado nesse sentido. Um curso que é pago ele está desvirtuando a função da universidade que é, deve ser gratuita. (Representante da ADUFU)

Apesar de representar conformismo, em certa medida, não deixa de ser uma forma de proteger a organização de questionamentos de conduta, permitindo o uso da validade que procuram dar aos argumentos, para acentuar seu apoio e assegurar sua sobrevivência. Isto pode ser observado em especial na avaliação da postura que o Diretor 4 e do Representante CMP, que classificam o posicionamento do reitor diante das políticas do governo como normal, e como necessidade de serem obedecidas.

Pelo que eu estou sentindo nós temos atendido todas as políticas do governo, primeiro porque a administração a atual é muito ligada a esta diretriz do governo, conseqüentemente nada mais normal do que seguir, mas até agora eu não vejo nada, absolutamente nada que possa trazer grandes prejuízos para nós, o que eu estou vendo são oportunidades de crescimento, e como oportunidade de crescimento elas têm que crescer (Diretor 4)

A reitoria de modo geral avançou bastante, mas na minha avaliação precisa avançar mais. Só que tem toda essa máfia de governo esses programas, o reitor precisa obedecer,

tem que seguir, é muito complicado, mas melhorou em relação aos outros reitores. (Representante do CMP)

Nesta mesma perspectiva o Diretor 3 e o Diretor do Campus do Pontal relatam que seria irresponsabilidade da direção não aderir às políticas, e de que não seria possível “dar as costas” para a política pública.

Então expansão é um desejo. Agora, por outro lado, a gente passou praticamente todos os anos 80 e parte dos anos 90 com investimentos cada vez mais reduzido das universidades e agora neste segundo mandato do Lula, onde os recursos começaram a aparecer muito aquém do necessário, mais de qualquer maneira começaram a aparecer, seria um pouco de irresponsabilidade, eu acho, na direção das universidades que não fizessem algum esforço no sentido de obter esses recursos. (Diretor 3)

O gestor público ele não pode, não, acho que ele não deve, dar as costas para a política pública. Eu sei que as vezes para quem não é gestor e não sabe dificuldade da gestão é muito simples dizer que isso vai ser ruim. Mas eu gostaria de ver se essa pessoa estivesse na gestão qual seria a atitude dela. Porque existe uma grande diferença entre ser um professor desta universidade e ser um professor ocupando um cargo de gestor. Com certeza, eu não estou dizendo que a gente mude de lugar, mas a gente muda de postura. E porque a gente precisa de dinheiro para gestar alguma coisa, de dinheiro que vai ser investido. Pode ser que a gente pegue este dinheiro e faça coisas muito ruins com ele, mas pode ser que a gente pegue este dinheiro faça muitas coisas boas dele. Ao criticar essa gestão a gente precisa entender: se estivesse naquele lugar, o que eu faria? Estão apontando uma possibilidade, eu vou virar as costas? Não existe uma possibilidade que não seja essa, eu vou virar as costas e daqui a dez anos alguém vai me dizer: você virou as costas para a única possibilidade que o governo estava apontando para as universidades públicas... E aí a gente não tem jeito de falar do REUNI na universidade sem pensar naqueles que trabalharam nesta proposta internamente. E aí eu posso citar para você puxando este barco o professor Arquimedes. Ele foi uma pessoa que sem dúvida, não fosse reitor aqui na universidade aqui neste momento o professor Arquimedes, eu acredito que nós teríamos muita dificuldade. Que em determinados momentos ele fez uma defesa muito veementemente ao REUNI, e a defesa era tão grande que ele conseguiu puxar muita gente inclusive para fazer propostas que estavam no dique, que estavam represadas (Diretor Campus Pontal).

A partir das respostas do Diretor do Pontal referidas acima, um aspecto importante a ser mencionado é a defesa de um discurso institucional, percebido também através de sua próxima fala, reconhecendo que por estar à frente do Campus do Pontal, tem clara a visão (otimista) que deve ser passada, orientado pelo Reitor. A importância deste discurso institucional é explicada pelo Diretor 4.

Num momento, e isso a gente tem claro porque estou na direção do Campus do Pontal por indicação do professor Arquimedes e tenho tido a oportunidade de discutir com ele a resposta que a gente dá perguntas como a sua e da comunidade de maneira geral. Vai ser em monte Carmelo? Vai ter em Araguari? Quer dizer, neste momento, enquanto política institucional, e eu estou à frente de um campus, tenho claro a discussão do professor Arquimedes, nós vamos implantar o Campus do Pontal... É isso que a gente vai ter que passar, esta visão otimista de que a gente está construindo a história do Campus do Pontal. (Diretor Campus Pontal)

Então você tem que ter dentro desta instituição uma única visão, a visão institucional. Eu digo sempre nos conselhos, nós temos um defeito fantástico, a gente fala: eu, nós e a universidade. Quando tem que ser exatamente o contrário, da universidade, nós, e eu. Porque se a universidade não existisse você não estava nem me entrevistando aqui, nós não conviveríamos aqui, então ela é mais importante do que eu, do que nós dois. (Diretor 4)

O processo de conformidade é observado ainda em relação à adequação das estruturas organizacionais aos valores vigentes no ambiente. Neste caso trata-se de um ambiente de escassez, em que utilizar linhas de ação já definidas e racionalizadas podem permitir uma legitimidade nas atividades e a defesa da sobrevivência.

Este comportamento é notado nos relatos de como a universidade se expandiu nos últimos anos, ou seja, mesmo diante da falta de recursos para a abertura de novos cursos, ou professores em número insuficiente (inclusive para a abertura de Curso no Campus do Pontal, mencionada pelo Diretor 4), a postura pré-definida foi de sacrifício num primeiro momento, trabalhando sob condições inapropriadas, no entendimento de que apenas desta forma, depois de implementados, é que o governo passaria a prover os cursos com os equipamentos, infra-estrutura e professores necessários.

Quer dizer nós começamos com certas dificuldades até implementar? Porque nas políticas, e isso vale para a saúde, vale para educação, enquanto você não tem o fato você não tem um recurso, então enquanto você não tem o aluno que precisa do laboratório você não tem um recurso para fazer o laboratório. Então na implantação isto é natural, você nunca ouviu falar de curso superior nenhum neste país que começou com tudo prontinho, que você entra e está tudo lá. Mas as coisas vão chegando. O que era para estar há dois meses, dois meses depois chega, entendeu?, Mas chega, e chega com qualidade. E chega com uma discussão de que isto está sendo construído, com a clareza de que nós, não é uma perseguição, não é porque é uma expansão não, é porque o nosso ritmo. (Diretor do Campus do Pontal)

Agora também não adianta chegar pro governo e falar assim: o governo, eu quero criar um curso x, e o senhor vai me dar x ou y milhões de dólares ... isso não existe em lugar nenhum do mundo não é só no Brasil não. Então sempre vai ter que haver um certo pioneirismo quando eu expando a universidade, quando eu crio alguma coisa nova. na pós-graduação foi assim quando nós criamos o nosso curso de mestrado por exemplo deveríamos ter aí seis, sete professores doutores hoje ninguém aceitaria porque mudaram os paradigmas. Naquela época nós tínhamos o número reduzido de professores doutores. Sabemos que o passo era um passo complexo, ousado, que os recursos não eram aqueles que a gente gostaria que fosse, laboratórios não é daqueles que nós gostaríamos, as instalações para professores e alunos também não eram, mas nós tínhamos as condições mínimas e com essas condições mínimas nós demos esse passo, e ao longo do tempo fomos construindo as condições mais adequadas para essa atividade. (Diretor 2)

... Eu tenho uma visão assim, muito da prática da gente. O departamento X antes da reforma estatutária da UFU, onde você trabalhava com departamentos e não com institutos e faculdades que, ele oferecia dois cursos que era o curso de X e o curso Y. Então você tinha um concurso para profissional que atendesse tanto X quanto a Y. esses profissionais muitos deles eram de uma formação em W. Esses professores em função de

uma demanda da sociedade de Uberlândia, que tinha desejo bastante grande de criar uma faculdade W... Bom, então vontade política houve, desejo destes próprios profissionais de atuarem na sua área, se fez o projeto. Quando se fez o projeto, e se encerrou projeto, esses professores, o coordenador que estava fazendo a proposta, teve que assinar dizendo que era viável, aprovar o curso W dentro da Universidade Federal de Uberlândia sem contratação desses professores e sem necessidade de mais espaço físico... Então todas as faculdades que se abriram na década de 90 se abriram com este sinal. Então aqui a gente abriu W dessa maneira, o curso Z se construiu dessa maneira, e o curso H se construiu desta maneira... O que se colocava na época? "Não a gente assina isso briga lá na frente". O curso constituído o MEC que não vai fechar, e ele vai ter que dar recursos, porque nós vamos exigir, os alunos vão exigir. Então abre e briga lá na frente. (Coordenador 1)

[em relação a abertura do Curso no Campus do pontal] Alguns ajustes foram necessários fazer, pela quantidade de docentes que a relação do Campus avançado exigia, lá a relação [professor/aluno] foi um por 20... O princípio foi muito complicado de imediato, mas acho que era uma oportunidade que nós não podíamos perder... Porque as pessoas também querem estudar, então o que você teve de fazer? Sacrificar as vezes algumas coisas... Então neste primeiro momento houve enxugamento mesmo! (Diretor 4)

Nos relatos acima, apesar da adequação e conformidade a uma situação em que na universidade a iniciativa e ação sempre precedem os recursos, isto abre margem, por outro lado, para que se possa perceber que o impacto do ambiente pode ser diferenciado conforme a delimitação que a própria organização faz do seu campo de atuação.

Assim, mesmo no período em que o ambiente era mais desfavorável, e ainda não havia o plano REUNI, a UFU tinha como projeto a expansão. Depoimentos como do Diretor do Campus do Pontal relatando que a expansão da UFU é anterior a proposta de reestruturação do governo, do Professor 1 reconhecendo que há uma discussão anterior a este plano e a abertura de novos cursos e, especialmente, do Pró-reitor 2 ao dizer que em 2001 já havia sido convidado pelo reitor para pensar a expansão da UFU corroboram esta afirmação.

Porque não é só aumentar vagas por exemplo, o Campus do Pontal, o que significou? Ele não é REUNI, é uma etapa da expansão. (Diretor Campus Pontal)

E recentemente, talvez a coisa mais recente que está posta e que nós estamos nos deparando com ela, está havendo uma proposta do governo federal em termos de crescimento e expansão da universidade pública que é o REUNI, que está se refletindo aqui evidentemente. Antes isso não acontecia? Lógico que acontecia. Nós temos tido progressivamente a implementação de cursos novos, e ampliação de cursos já existentes. Cursos que eram ministrados apenas no período diurno e que agora avançam para noturno; cursos que eram só constituídos enquanto bacharelado e que também avançam para licenciatura ou vice-versa. Campi avançados. Nós aqui tivemos com o episódio do cantos do Pontal bem antes do REUNI, há toda uma discussão bem anterior. Quando ele foi construído foi um pouquinho antes do REUNI; as pessoas às vezes confundem e acho que aquilo foi fruto do REUNI, mas não foi; foi anterior e o processo de discussão é longo porque tudo isso é muito moroso. (Professor 1)

Olha eu tive oportunidade de ser nomeado pelo reitor para estar à frente da comissão que de alguma forma escreveu, desenvolveu um plano expansão da UFU, não só no atual plano. Na verdade desde que eu entrei aqui na reitoria, ou antes de estar aqui no cargo de

pró-reitor, há mais de três anos, e eu estou aqui a três, no início de 2001 quando eu ainda estava na coordenação do curso “X” o reitor já havia me convidado para fazer um estudo da expansão da UFU, do projeto expansão, e eu já venho trabalhando nisso então, há mais de cinco anos junto com outros colegas, então que eu tive a oportunidade de olhar isso de uma outra sobre um outro prisma... Em 2001 o reitor pensou na expansão e encomendou este estudo que nós produzimos sobre em que sentido a UFU poderia crescer, e ainda estávamos sobre a égide de outro governo, ele não tinha nem idéia de que forma isso seria possível, ele achava que nós teríamos que fazer um esforço isolado para este crescimento. (Pró-reitor2)

Destarte, a percepção de muitos entrevistados é de que a UFU apresenta autonomia para decisão acerca de questões importantes, conforme é observado pelo Diretor 2, segundo o qual a UFU aproveita as oportunidades para implementar os programas que ela acredita.

Se o governo abre uma janela dentro de uma determinada reforma dentro de um determinado programa que tem recursos concretamente eu acho que eu devo uma vez que as oportunidades são raras, tentar vender o meu projeto em cima daquilo que eu creio para a universidade, e de vender isso para o governo dentro do programa dele. Que essa tentativa for bem sucedida eu vou usar um recurso raro do governo federal . Que inicialmente seria destinada para uma reforma que estaria talvez dentro da cabeça de alguns burocratas do governo para realizar projetos relevantes para a universidade. então cabe a universidade desenvolver estratégias de convencimento e , elaborar bons projetos, Defender e apresentar bem aquilo que ela acredita... Eu acho que a universidade deve tentar sempre aproveitar essas janelas de oportunidade para implementar os programas que ela acredita. (Diretor 2)

Assim, mesmo existindo forças isomórficas pressionando a uma homogeneização das organizações, os esquemas interpretativos determinam diferentes cursos, e isso fica mais claro ainda quando se observa a forma como muitos entrevistados percebem a adesão ao REUNI. O Diretor 2 ressalta que a UFU propôs um projeto que “ela acredita”; o Coordenador 3, Pró-Reitor 2 e Coordenador 1 relatam que foi considerada a capacidade de trabalho que poderia ser assumida pela universidade (inclusive na determinação da relação entre professores e alunos), e o Coordenador 4 refere-se a preocupação com os critérios qualitativos na proposta de adesão da UFU.

No caso do REUNI especificamente, eu estou dizendo isso porque eu faço parte do conselho universitário, a menos de determinados aspectos, talvez não fundamentais, o que a universidade propôs foi um projeto de universidade que ela acredita. Ela não propôs cursos sequenciais, não propôs uma maluquice de gestão aluno professor absolutamente negativa para o sucesso da atividade ensino-aprendizagem. Ela propôs um projeto que bem ou mal ela acredita e que ela acha que tá na direção.(Diretor 2)

Eu acho que é interessante dentro da nossa universidade não se decidir simplesmente que iria atender à demanda diretamente do governo federal, assim como inicialmente proposta... Eu acho que a forma que foi conduzida foi interessante porque viu a capacidade de trabalho que ainda pode assumir cada uma das suas áreas. (Coordenador 3)

Não queremos uma sala com 100, qual que foi o projeto nosso? 35 alunos por sala e as pessoas dizem: há mais isso é muito! Não, 35 está muito dentro do nosso parâmetro, aliás, o nosso parâmetro é 40, mas nós projetando 35, porque? Porque na média em alguns cursos com a laboratório não pode mais, mas a maioria pode funcionar tranquilamente com 40. (Pró-reitor 2)

Sabe, eu acho que a gente chegou no nível de greve, de solicitação, de promessas, que tudo bem, vem por decreto, mas se este decreto for cumprido ao meu ver mantendo os professores que eles dizem que contratariam por uma média que nós concordamos que fosse de 18/1, eu não acho que 18 alunos por professor seja um terror, não acho, não acho mesmo, posso estar indo contra todo o debate está colocado aí, eu acho que é uma média razoável. Sinto que, a minha visão é que, a gente impõe limite (Coordenador1)

Eu acho importante você traçar diretrizes, a questão vem de cima, então você tem de se estruturar. (Professor 2)

Até onde ouvi o reitor desta universidade dizer, a nossa proposta, a proposta dessa universidade sobre REUNI é uma proposta de qualidade e não de obediência à indicadores quantitativos, meramente quantitativos. (Coordenador 4)

A crença na autonomia das decisões da universidade é reforçada ainda pelo depoimento do Representante da ADUFU, segundo o qual a própria adesão da universidade ao plano foi uma escolha dos reitores, e não uma falta de opção.

No nosso caso nós teríamos que nos organizar da mesma forma que os professores, então hoje os reitores têm uma associação e se todos reitores, se todos juntos dissessem: nós não queremos REUNI, queremos outra coisa, poderia ter saído outra coisa, a mais os reitores fecharam com REUNI, quer dizer, eles aceitaram dizendo que a única opção era essa de recursos, nós sabemos que não é, eles têm outras formas... Claro, pressão política é às vezes o caminho mais fácil. (Representante da ADUFU)

Reconhecer, portanto, que estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina a possibilidade de ação por parte da organização no sentido de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições do ambiente, visando o alcance de seus objetivos e a manutenção de seus interesses.

Este contexto está amplamente coerente com a Teoria de Dependência de Recursos, segundo a qual as organizações podem manipular o ambiente para seu próprio benefício, e o devem fazer à medida que se reconhece que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita e, portanto, precisa obtê-los no ambiente a partir de outras organizações.

Os valores e crenças, neste caso, podem ser utilizados para a compreensão da mudança da organização, à medida que ela estabelece seus objetivos; e implica também a capacidade de tais indivíduos e grupos mobilizarem recursos que permitam uma ação organizacional em direção a certos objetivos. Esta mobilização pode ser percebida em torno da defesa da adesão ao plano REUNI por parte de diversos entrevistados, visando a expansão da universidade. Para isso o

Diretor 3 e o Representante do SINTET alegam que apesar de perceberem problemas na proposta do REUNI da forma como foi colocada, são a favor da expansão. Outros entrevistados relativizam aspectos considerados polêmicos no programa: o Diretor 4 argumenta ser razoável a definição da relação definida entre o número de professores e de alunos, o Coordenador 1 defende a meta de aprovação proposta, e o Diretor do Campus do Pontal defende o plano por ele representar a abertura de novos cursos na universidade.

A expansão é um desejo da sociedade, de todo mundo nós passamos agora de setembro até dezembro com alguns conflitos na UFU com relação a expansão dentro dos recursos do REUNI. Então todos os embates feitos com as associações, com as várias associações seja de estudantes, de docentes. Todos a favor da expansão (Diretor 3)

Então nós não somos, não podemos dizer que somos a favor, mas somos a favor da expansão. Mas não somos a favor do projeto como ele foi colocado. Também não ficamos no debate: fora, fora! Essa é uma discussão que a gente tem feito. Tem muita gente que tem dito que se apóia o governo Lula, mas a gente entende que não é isso. (Representante do SINTET).

Tem problemas que a gente com a certeza saberá resolver, e a universidade tem muita autonomia para isso [referindo-se ao REUNI], que é uma massificação desordenada, e isso tem problema. (Pró-reitor2)

Hoje a minha relação já está bem próxima de 1 para 15,5 mais ou menos... O projeto REUNI aqui da universidade ele não respeitou aqueles parâmetros do projeto REUNI, que era um/18, nós não trabalhamos com 1/18, 10 e daquilo que nós fizemos? Nós simplesmente puxamos aquilo para 1/16 cresceu meio aluno, a relação meio aluno o professor ... Outro parâmetro que os alunos bateram muito, que os professores bateram muito é a relação de aprovação, que passa todo mundo. Esta medida, o governo não é burro o governo fez um levantamento antes chegou à conclusão que 90% de aproveitamento é coisa normal, só que quem não está acostumado a manusear estes dados não toma conhecimento. Aí o aluno acha que: há agora vai aprovar 90%! Então entrou 40 vai passar 36, mas é o que está acontecendo, nós não estamos mudando nada, nós aliás temos até folga, este último agora deu 93 deu 94% (Diretor 4)

Tudo bem: É decreto, vem de cima para baixo, não consultou... Eu acho que alguém foi consultado né? Se os reitores foram, se não foram, com quem que o MEC se aconselha, ele tem o ANDIFES lá, ele não desce até aqui não, não desce. Mas ele alça para ele lá. Ele leva os representantes da sociedade para discutir isso com ele lá. Eu acho que da maneira como foi posta, eu acho que a questão mesmo de você garantir, de você ter como meta que você tem 90% de conclusão de curso, não é, de aprovação, é outra meta que a gente tem estar atrás. Porque esta questão de você perder o aluno, do aluno se evadir, é quase uma exigência assim, de uma orientação corpo a corpo, né? ... Você precisa mesmo estar alçando o aluno, para que o Estado não gaste o dinheiro na formação deste aluno, este aluno se evade, esse aluno abandona. (Coordenador 1)

Que você vê que as propostas hoje de maior impacto social para a região e para a própria universidade estão exatamente naquelas áreas que nós estávamos esperando muito tempo. Você me diz o curso de jornalismo, há quantos anos você aluna da UFU e ouve falar que vai ter de jornalismo? Quando você ouviu falar do REUNI?. Em 2007. O REUNI significa que vai ter o curso de jornalismo na UFU? Significa. Então REUNI neste aspecto pode ser positivo. (Diretor Campus Pontal)

Desta forma, enquanto valores e crenças compartilhados possibilitam modos de interpretação intersubjetiva que sustentam a estratégia, a distribuição de poder determina a predominância de algumas formas de interpretação sobre outras e, conseqüentemente, a escolha de alguns cursos de ação em detrimento de outros. Os impactos destas escolhas na forma como os agentes percebem a UFU em relação ao seu papel e no que isso pode implicar para sua legitimidade serão analisados na próxima seção.

4.2 O papel e a legitimidade da Universidade Federal de Uberlândia

Através do segundo capítulo deste trabalho, o que se pode perceber é que apesar da redefinição do Estado enquanto provedor de políticas sociais - dentre elas a educação, não houve uma mudança fundamental em sua orientação de qual deve ser o papel do ensino superior, e em especial da universidade pública: formação de mão-de-obra. Assim, algumas percepções dos entrevistados são coincidentes com esta proposta de ensino superior quando da sua criação no Brasil, exatamente dois séculos atrás.

O principal papel da universidade no Brasil... é o que a gente mais tem feito que é formar profissionais capacitados de nível superior e principalmente pós-graduação (Diretor Pró-reitoria 3).

Olha, a universidade tem um papel muito a sério: formação de profissionais de qualidade, e bons profissionais da área pública, seria assim o mais ideal, profissionais da área pública de qualidade. (Técnico 1 Nível Superior)

Ah, formar profissional de qualidade, colocar no mercado profissional competente. (Aluno 2 Mestrado)

Pra mim seria formar uma pessoa para atuar na área... é ... o papel de universidade pública, eu acho que é uma formação no nível profissional quanto pessoal do estudante para atuar na área, tanto parte de pesquisa, quanto formar pro mercado de trabalho. (Aluno 3 Graduação)

Essa idéia também aparece em moldes mais “modernos” (inclusive entre aqueles que fazem parte da administração da universidade) enquanto papel das primeiras universidades públicas no Brasil no início do século passado: formar quadros profissionais de nível superior para atender as demandas de desenvolvimento do país, conforme pode ser observado pela fala do Reitor.

A linha de recuperação da escola pública do ensino básico, e a linha de auxiliar no fomento desenvolvimento da nossa pátria pela formação, com a excelência da pós-graduação stricto

sensu, que nós temos felizmente instalados no complexo da universidade pública brasileira, formando esses doutores e pesquisadores para ajudar alavancar o desenvolvimento... Nós temos que fazer a nossa parte no combate à aquele que é o maior problema educacional no Brasil. Qual seja? O da falta de professores do ensino médio público. (Reitor)

A identificação dessas demandas esteve em muitos casos relacionada especificamente ao que foi mencionado pelo Reitor no trecho acima – formação de professores. Inclusive é este aspecto que define para alguns entrevistados, o papel do Campus da UFU criado no Pontal. Foi o caso, por exemplo, do Diretor 1, que disse ser a favor da criação deste campus em especial visando a formação de professores e da fala abaixo do Coordenador 2:

A gente está a 130 km de Ituiutaba, mas muitas cidades ali do entorno estão muito mais longe da gente, acho que isso facilitou. Acho que do ponto de vista, nós estamos permitindo que muitas pessoas sejam professores, isso é muito bom. (Coordenador 2)

Em algumas entrevistas esta idéia é aprofundada pelos aspectos que permearam a discussão da universidade nos anos 80, ou seja, de formação de recursos humanos qualificados para a modernização do país. Um exemplo disso é a fala do Reitor na defesa de que a universidade deve formar mais doutores para atuarem em empresas fazendo pesquisa.

É preciso haver um número muito maior de doutores que nós continuaremos formando e bem, a serem contratados pela empresa privada para que as empresas privadas constituam sua própria base de pesquisa e com tempo requeiram patentes sobre a produção que estes doutores vão ter na indústria, transformando isso em patentes nós estaremos alavancando o desenvolvimento do Brasil... Em Uberlândia com a criação de novos cursos principalmente cursos de ponta na área tecnológica, exatamente para fomentar o desenvolvimento da nossa região... Do ponto de vista da tecnologia: engenharia mecânica, física de materiais, biomedicina, engenharia biomédica, foram cursos que nós abrimos exatamente sob a diretriz do desenvolvimento, do nosso papel como alavancadores do desenvolvimento regional. (Reitor)

De certa forma, ainda dentro desta perspectiva, alguns entrevistados, como foi o caso do Pró-reitor e do Técnico 2 Nível Superior, identificaram o papel da universidade com as externalidades positivas que ela causa na região onde está inserida. Este último chega a generalizar dizendo que todos os profissionais que estão no mercado passaram pela UFU.

Eu acho que a UFU tem um papel muito importante para o desenvolvimento desta região aqui, ela se confunde com o desenvolvimento desta região. Hoje se nós olharmos nós temos ex-alunos em diversas áreas ocupando postos-chave de decisão desde executivo, legislativo, empresas de modo geral, trabalhadores de diversas áreas, então, um pouco do conhecimento desenvolvido aqui nesta Universidade, está espalhado e está inter-relacionado com todo o dinamismo que esta região apresentou. (Pró-reitor2)

Eu creio que cumpre, porque a UFU é uma referência no município e na região. Eu acho que todos os profissionais que estão aí no mercado hoje, todos passaram, pela UFU, então eu acho que teve um grande crescimento na região em função deste papel que até hoje a UFU se prestou. (Técnico 2 Nível Superior)

Outras respostas sobre o papel da universidade incluíram as três principais atividades que para os entrevistados, esta organização exerce, ou seja: ensino, pesquisa e extensão.

Neste sentido quando você pergunta qual é o papel, o papel da universidade da Universidade continuará sendo esse, formação profissional, ou seja, ampliar os conhecimentos e o domínio tanto dos relacionamentos das humanidades quanto dos aspectos físicos e biológicos, fazer a pesquisa porque não tem como dissociar educação sem fazer a pesquisa, isso é conhecido e amplamente reconhecido, e finalmente esse papel que ela cumpre que é a extensão, ou seja, porque essa prática, a universidade não faz isso por si só ela faz isso com a sociedade (Pró-reitor 2)

O papel da universidade pública no Brasil... olha eu penso que a universidade pública além de todas as atividades relacionadas a formação de recursos humanos, seja especialmente nos cursos de graduação, eu acho que a universidade pública deve se dedicar fortemente a atividade de pós-graduação e pesquisa; e também atividade de extensão universitária. (Diretor 2)

Olha eu acho que o papel da universidade pública no Brasil é este papel que ela vem desenvolvendo que é formar, dar uma formação que respeite a questão do ensino, da pesquisa, da extensão. (Coordenador 1)

A universidade pública como nós sabemos, que ela sempre trabalha nos três eixos: no ensino, na pesquisa, e na extensão. (Coordenador 3)

Bom eu acho que ela deve ser, sei lá, o espaço principalmente de construção de conhecimento de pesquisa, um espaço para formação de profissionais especializados para atender a todas as áreas de conhecimento visando, sei lá, o aperfeiçoamento social, aprimoramento das instituições públicas, políticas, enfim... e é claro este conhecimento construindo, ter trabalho de formação articulado com a sociedade, através da extensão, aquele tripé famoso da pesquisa e ensino e extensão. (Diretor 3)

As definições mais amplas do papel da universidade, ainda que parcialmente, se referiram a alguns dos pressupostos idealizados no “Estatuto das Universidades Brasileiras” na década de 30, ou seja, de uma instituição que deveria estar comprometida com o aprofundamento, reconstrução, criação de conhecimentos de interesse da sociedade brasileira, além de elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica, enfim, concorrer pela educação do indivíduo e da coletividade para a grandeza na nação e para o aperfeiçoamento da humanidade.

Dentro desta perspectiva está principalmente o papel da universidade definido pelo Aluno 1 Doutorado, segundo o qual a universidade, além de ser espaço de formação profissional, é sobretudo local de troca de experiência e socialização do saber. Mas também depoimentos do Coordenador 2, do Professor 1, do Representante do SINTET e do Professor 1 Ensino Médio passam a incorporar o compromisso social da universidade entre os seus objetivos. O Representante da APG ressalta ainda que nos países subdesenvolvidos, como é o caso do Brasil, a universidade poderia contribuir para a geração de conhecimento que permita superar este subdesenvolvimento.

A universidade é espaço de produção de conhecimento, universidade é espaço de formação profissional, universidade é lugar de troca de experiência, universidade é espaço de socialização, principalmente de socialização do saber, conhecimento, em todas as áreas. Vejo esta primeira tarefa, e vejo também que universidade é o básico, o beabá, digamos assim, da formação do aluno, de ter um curso superior de ter uma área, de adquirir determinada conhecimento e habilidade que possa aplicar lá fora, na sociedade. Enfim, essa formação que eu estou supondo é a graduação, você entra aí juvenzinho, com 15, 16 e poucos anos, pra escolher uma carreira dentro da universidade e aí a universidade vai contribuir com essa formação... Porque quando eu coloco pra você, tenho experiência de anos como professor, de ensino fundamental, de ensino médio, cursinho, pré-vestibular, cursinho pra concurso, enfim, vários lugares, já alfabetizei, onde que eu descobri que eu posso ter espaço para ser uma pessoa pensante: não pra repetir o que as pessoas me dizem, mas pra poder ouvir, pra poder confrontar, pra questionar?... Foi dentro da universidade pública. É a autonomia de trabalho. (Aluno 1 Doutorado)

Eu acho que o papel principal, da universidade pública hoje, pode ser uma universidade qualquer, mas principalmente a pública é construir saber para modificar, o transformar a vida das pessoas, a vida das pessoas vamos pensar assim, da população. ... As graduações elas teriam que estar reformulando ou pelo menos investigando políticas públicas que revertissem a situação da população. Porque se você ponderar que a gente vive num país muito injusto, o papel nosso eu acho que estudar para tentar fazer este país mais justo em todas as vertentes que a gente possa ter. (Coordenador 2)

Olha a universidade pública. Eu acho que a universidade pública cumpre um papel fundamental, papel do ponto de vista social, papel do ponto de vista acadêmico, um papel do ponto de vista do desenvolvimento científico e tecnológico, por vários aspectos que nós podemos falar. (Professor 1)

A universidade para nós ela é o campo do saber, então por ser o campo de saber ela foi constituída para construir idéias e essas idéias elas influem na sociedade de alguma forma. Então eu penso que desde a década de 80 a gente está, desde quando a gente começou com uma comissão pequena para discutir universidade, nós temos aí o jargão que nós usamos, que os alunos ouça que é de universidade pública gratuita e agora com compromisso social. (Representante do SINTET)

Papel da universidade... Eu acho que o papel da universidade, como universidade ela tem, além do compromisso teórico a questão da pesquisa né, o papel dela principalmente neste campo da pesquisa é estar buscando resposta para os problemas da sociedade em todos os níveis: tecnológico, social. Então eu acho que seria isso esta transposição, o que a sociedade precisa, o que a sociedade busca e como a universidade através dos seus intelectuais não é?... Através da sua pesquisa pode buscar soluções para que esta sociedade possa resolver alguns de seus problemas. (Professor 1 Ensino Médio)

Ah eu acho que o papel das universidades, principalmente nos países subdesenvolvidos, como é o caso do Brasil, é produzir um conhecimento que permita superar esse subdesenvolvimento, em todas as áreas tecnológicas quanto das ciências humanas e da saúde. Eu acho que um país que não tem universidade ele fica submetido ao seu desenvolvimento ser orientado pelo que as universidades de outros países façam, em última instância do que os outros países que têm universidade desenvolvam. (Representante APG)

Neste mesmo direcionamento, entrevistados identificaram também o papel da universidade de formar um aluno mais consciente e, portanto, mais capaz de contribuir para a sociedade em que vive – definido nas entrevistas do Aluno 2 Graduação e do Representante da

ADUFU como “cidadão”. Segundo o Diretor do Campus Pontal, este seria o tipo de aluno que tem de fato a concepção do que é uma universidade pública.

Pra mim, transformar profissionais, profissionais não no sentido apenas de profissionais buscando aspectos materiais, profissionais cidadãos, vamos dizer assim. (Aluno 2 Graduação)

Difícil né; tanta coisa, mas a principal poderia ser formar pessoas para participar ativamente da sociedade, esse é um papel também da educação básica, formar cidadãos né, na universidade a gente tinha que ir um pouquinho além, nós tínhamos que poder lidar com um pouquinho melhor com as situações da sociedade, participar mais politicamente, envolver pesquisa, ser mais, ser mais útil para a sociedade nós desenvolvemos muitas coisas aqui que não chegam para as pessoas que mais precisam. (Representante da ADUFU)

Então este aluno para mim reflete aluno que eu quero formar. O aluno que sabe medicina mais que entende que é fundamental a defesa de uma política pública de saúde que dá acesso às pessoas porque ele é fruto de uma política pública, também como outros na área de saúde que defende a vida enquanto a vida inclusive do ponto da espiritualidade que isso pode significar. Então este aluno que nós queremos formar, que tem essa concepção do que é uma universidade pública. (Diretor Campus Pontal)

Quando questionados se a UFU cumpre o papel definido por eles, diversas respostas foram afirmativas no sentido de confirmar principalmente a atuação da universidade na realização do tripé: ensino, pesquisa e extensão. O Pró-reitor 2 diz que a UFU cumpre seu papel em termos de formação em todos os sentidos, de forma semelhante ao que é colocado pelo Professor 1. O Representante da APG e o Diretor 2 destacam o papel da UFU no desenvolvimento de pesquisa.

E o papel que ela tem cumprido, o papel que ela vem cumprindo e continuará cumprindo, que são as suas funções básicas, que é a de formação, formação educacional – que é chave; formação em todos os sentidos, seja no sentido das humanidades, no sentido das artes, no sentido mais tecnológico e da saúde, ou seja são funções que ela cumpre há muitos anos, a humanidade avançou muito... (Pró-reitor2)

Eu acho que a universidade pública brasileira na condição histórica de construção do nosso país cumpre e continua cumprindo um papel fundamental em termos de, seja de desenvolvimento científico e tecnológico, seja de preparação de profissionais para atuar nas mais diversas áreas, e na atividade de extensão também. (Professor 1)

Eu percebo sim, na pós-graduação essa questão da pesquisa ela é mais destacável. De que forma que eu percebo, eu acho que no empenho dos alunos e dos professores em procurar exercer as pesquisas e os seus trabalhos da forma mais eficiente possível. (Representante da APG).

Olhando agora Universidade Federal de Uberlândia dentro das condições que a Universidade Federal de Uberlândia tinha, lembrando que é uma universidade de interior, uma universidade, que quando na sua origem não foi criada para ser uma universidade pesquisa como, por exemplo, Unicamp foi, como a própria UNB, desde o início tinha uma vocação natural para pesquisa. Então considerando este aspecto eu acho que a universidade federal de Uberlândia até tem se saído bem se a gente comparar o número de cursos de pós-graduação de mestrado e doutorado que foram criados nos

últimos dez anos da Universidade Federal de Uberlândia e esse é um número muito significativo. Então eu considero que sim que universidade federal de Uberlândia vem empenhando um bom papel no que diz respeito a pós-graduação e pesquisa. (Diretor 2)

Outras respostas afirmativas no sentido da UFU exercer seu papel foram direcionadas a seu impacto dinamizador para a região. A universidade foi identificada como influenciando diversas instâncias na região pelo Diretor 3, e como um pólo para a região do Triângulo Mineiro pelo Aluno 1 Doutorado.

Eu acho que sim. Eu acho que a UFU, acho que numa cidade como Uberlândia, que é uma cidade de médio porte a gente consegue ter esta visibilidade do papel da universidade na região muito claro, acho que a diferença de cidades grandes como São Paulo, eu sou de São Paulo, e é claro, a universidade de São Paulo tem um peso enorme não só lá, é que a cidade é tão grande e ela fica meio diluída no todo. Aqui em Uberlândia isso salta muito porque a universidade é menor e a gente vê a universidade tendo influência nas várias instâncias da região. Eu acho que existe. (Diretor 3)

Eu acho que a UFU ela cumpre, principalmente porque eu vejo que a Universidade Federal de Uberlândia ela é um pólo aqui para a região do Triângulo Mineiro, pra poder catalisar mesmo alunos, pessoas, experiências aqui da região... (Aluno 1 Doutorado)

Contudo, alguns entrevistados, como o Pró-reitor 1, atentou para a pluralidade da universidade. Isto, apesar de ser reconhecido como positivo, é colocado como complicador - diante de sua diversidade a UFU encontraria dificuldades, ou mesmo não estaria exercendo efetivamente seu papel ou, na perperspectiva de alguns, seus múltiplos papéis.

A universidade cumpre esse papel? A universidade é muito plural, a universidade brasileira é muito plural. Então as diferenciações regionais é uma coisa, a diferenciação aqui dentro é outra, entre cursos de graduação e pós-graduação, e entre nós professores, técnicos e estudantes... Também somos plurais dentro da própria instituição... Então você vê tudo aquilo que tem lá fora, inveja, gente estudiosa, gente que não estuda, gente que trabalha, gente que não trabalha, você tem tudo aqui. Quer dizer não é porque nós vivemos em uma instituição de ensino superior que passa a ser algo muito bonito, muito perfeito, que nada! A gente repete todos os erros e eis que estou falando... (Pró-Reitor 1)

Assim, há aspectos que os entrevistados acreditam que a UFU deveria estar realizando e não está, ou que está fazendo de forma inadequada para que possa cumprir o seu papel.

Em relação à pesquisa, o Diretor 1 e o Diretor da Pró-reitoria 3 apontam certo foco da instituição no desenvolvimento de uma pesquisa fundamentalmente básica e o Coordenador 2 reconhece o excesso de tempo gasto para a realização de pesquisas que nem sempre têm resultados para a população.

Questão de pesquisa fica muito só na pesquisa básica, apesar desta ser importante. (Diretor 1)

E um outro objetivo que o que eu acho que a gente busca mais que não é uma realidade tão presente na universidade especial da federal é a ciência e tecnologia e desenvolvimento de novas perspectivas concepções de ciência e tecnologia.... Eu acho que a UFU está caminhando para exercer este papel de forma cada vez mais capacitada. Isso tem a ver com o próprio desenvolvimento dela enquanto instituição, expresso no seu corpo em especial de professores, mas também de técnicos. Então nós já temos algumas áreas em que nós já temos dado contribuições inovadoras do ponto de vista de aplicação de ciência e tecnologia, principalmente as partes de engenharia, de geografia, meio ambiente, educação, são áreas que a gente já se destaca inclusive nacionalmente. (Diretor Pró-reitoria 3)

[Risos] ... Olha, a gente tem de ser bastante crítica em relação ao lugar que a gente trabalha, porque senão também a gente não muda este lugar. Eu acho que a gente cumpe mal este papel. Eu acho que mal não diria em todas as áreas, mas eu entendo que, a gente teria por exemplo, vamos pensar no que se pesquisa na universidade. Quanto tempo que esta pesquisa aplicada vai chegar considerando que, eu entendo que o papel da universidade, ela tem de gerar saber, mas gerando saber, que este saber seja investido na população, mas pensando nisso eu acho que existe um tempo institucional que é muito maior que o tempo da necessidade. Então eu vejo que as vezes se passa anos fazendo doutorado, fazendo mestrado... agora tenho tempo certo mas a tem colegas que passaram dez anos fazendo doutorado. Esse indivíduo, este servidor público ele não se cobrou em nenhum momento o que ele estava fazendo nestes dez anos e quanto tempo seria aplicado a população. Eu tenho um amigo aqui da universidade, que já se aposentou que falava, eu nunca me esqueci da frase dele, porque fica pesquisando né, o papel do galho seco na atividade sexual do macaco... Ironicamente né, mas isso mostra quanto tempo nós ficamos gastando dinheiro público, e não produzindo algo que seja bastante interessante e importante para a população que está do lado de fora e que talvez não têm acesso até por conta da nossa injustiça social mesmo. (Coordenador 2)

Também de forma indireta, a fala do Reitor, a partir do momento que diz que os doutores devem ser formados para desenvolver inovações em empresas, isso pode indicar uma ineficiência por parte da universidade enquanto espaço para desenvolvê-las.

É preciso haver um número muito maior de doutores que nós continuaremos formando e bem, a serem contratados pela empresa privada para, que as empresas privadas constituam sua própria base de pesquisa e com tempo requeiram patentes sobre a produção que estes doutores vão ter na indústria, transformando isso em patentes nós estaremos alavancando desenvolvimento do Brasil. (Reitor)

A extensão na UFU é outro fator identificado pelos entrevistados como deficiente. O Professor 2 acredita que a universidade ainda devolve pouco o que nela é investido pela sociedade, e o Diretor 2 percebe que o alcance desta atividade, ao ser realizada especialmente com seguimentos organizados da sociedade ainda é pequeno.

Eu acho que está faltando cumprir com um pouco mais de rigor a parte da extensão. Eu acho que a gente cumpre bem o ensino e pesquisa mas eu acho falha muito na extensão. Eu observo algumas unidades acadêmicas, elas chamam aquilo de socialização, que se expressa como extensão, mas no meu modo de ver isto não é extensão. Eu acho que a gente tem de devolver mais para a sociedade o que ela investe na universidade. E manter uma universidade é muito claro, e a gente devolve o pouco. Pelo menos no meu ponto de vista. (Professor 2)

Em relação a extensão eu acho que a Universidade Federal de Uberlândia tem tido na minha opinião ou uma visão pouco estreita. Pensa muito na atividade extensão apenas naquilo que a universidade realiza para a sociedade organizada. Para camadas talvez mais desfavorecidas da população, que de fato acho que a universidade pode fazer alguma coisa. (Diretor 2)

Ampliando a análise da extensão, muitos percebem que a UFU não cumpre seu papel social. As respostas, através do reconhecimento do Pró-reitor 1 de que muitos estudantes nem sabem que universidade é gratuita e de que as pessoas de Ituiutaba não foram consultadas para a escolha de quais cursos passariam a ser oferecidos lá, demonstra a pouca relação da universidade com a sociedade. Isso é reforçado pela percepção do Representante do SINTET, que diz que para muitos a universidade não existe, e muitos a identificam apenas pelo seu hospital universitário (medicina).

Ao meu ver tem que ser mais uma função social mesmo. Tá eu acho que está faltando mais disso os cursos têm que ser mais direcionados para a sociedade, o benefício dela, e trabalhos de extensão que tem, não é? Tudo tem que ser bem direcionado para a melhoria da sociedade acho que está deixando muito a desejar nesse sentido. (Professor 2 Ensino Médio)

A UFU não exerce completamente o papel, em termos de cumprir sua função social. (Diretor 1)

São coisas do muro que é invisível. Nós não temos muro aqui no Santa Mônica nem no Umarama, mas esse muro ele tem significado muito pior porque é transparente, ele é uma cerca viva, ele é até bonitinho cheiroso mas em muitos momentos ele funciona realmente como uma cerca. Ele não permite que a universidade vá até sociedade nem sociedade vem até aqui. Eu queria além de avaliar a própria universidade, que a sociedade nos olhasse, mesmo que fosse com molho torto ou míope, ou estigmatismo, o que fosse preciso, precisava de olhar a gente. Então nós montamos diversos locais, a gente entrevistou, e a surpresa nossa, é óbvio já estava mais ou menos trabalhado a nossa cabeça que o grande cartão de visita da nossa universidade se chama hospital de clínicas. Nem assim que eles falam é a medicina... Este é o nosso cartão, então este contato direto você tem através da saúde, que o povo está morrendo de doenças então ele precisa procurar a universidade. Mas o que mais me deixou assim, surpresa, foi que tem gente que nem sabe o que é isso aqui, o que gente faz aqui dentro. Você já imaginou? Olha a nossa responsabilidade! ...O diretor da COPEV quando vai visitar as escolas públicas, só visita escola pública, não vai nas particulares a não ser que eles paguem para ele ir, mas com dinheiro público só vai nas escolas públicas. Você sabe que tem n escolas, n pessoas, e por isso que estou de falando: cadê nossa inserção na sociedade? De meninos que acham que aqui é pago? Você sabia disso? Não é uma não, várias escolas, os meninos abrem a boca: “quer dizer que lá não paga nada”? Eles não sabem que a universidade federal é pública Olha que horror do que eu estou falando para você ... [em relação a criação do Campus de Ituiutaba] Nós fomos a sociedade perguntar o que eles queria um? Nós tiramos da nossa cachola, quais as possibilidades do curso, o que a gente tinha, o que a gente conhecia. Mas nós nunca vamos a sociedade para perguntar para eles: e aí? Porque é um projeto muito demorado, você entende? Aí na pressa que você faz as coisas, tenho muito medo de criar e continuar as famosas teses de elefante branco, sejam os cursos elefantes brancos que ficam lá vazios, e ninguém quer fazer porque não tem mercado de trabalho, não tem interesse. (Pró-reitor1)

A gente tem uma relação muito grande com o hospital de clínicas, e a gente não sabe se aquilo lá é da fundação FAEPU, se o hospital é do governo, se o hospital é de uma outra fundação, o hospital do câncer a gente já não sabe onde ele está... Mas quando você conversa com alguém, tem muita gente que conhece a universidade como medicina, até hoje, na região é muito comum isso... Então a universidade sobrevive dentro de alguns paradigmas que é: ela é a mais eficiente, apesar dos pesares; ao mesmo tempo ela é de todos, e ao mesmo tempo ela é de alguns, em uns momentos, na hora das resoluções, da decisão de alguns, e para muitos ela não existe. Porque tem muitas pessoas e a maioria não tem acesso nem para conhecer a universidade. (Representante SINTET)

A restrição ao acesso apresentado nesta última fala é outro problema identificado: a UFU para o Coordenador 3, não estaria cumprindo seu papel porque não permite o acesso de todos ao ensino.

Dentro desta questão de atendimento ao maior número possível com qualidade eu acho que é utópico, qualidade não, acho que qualidade a gente tem estar sempre correndo atrás dela todo dia, fazendo os devidos ajustes, observando os acertos e os nossos erros, e fazendo as devidas correções. Agora em relação a atendimento a todos aqueles que dela necessitam, é isto que eu acho que é utópico, e isso nós vamos levar muito tempo ainda para conseguirmos atender, chegar a esse objetivo. (Coordenador 3)

Mais especificamente no que se refere ao ensino, e ampliando a análise para o papel de formação da universidade, são identificados três principais problemas. O primeiro deles é que a UFU não estaria fornecendo uma boa formação para o mercado de trabalho, segundo o Aluno 3 Graduação e o Técnico 2 Nível Médio.

Nesse caso eu acho que ela tá bem defasada, num tá preparando muito o candidato pra atuar no mercado. Em alguns cursos sim, outros não, num tem tanto a área de pesquisa e eles num alinham a área prática com a teoria, e aí talvez a hora que o aluno sai da universidade tem tipo um baque, ele vê bem diferente o que ele aprende na teoria de quando ele vai atuar na prática. No nosso curso até que não que a gente está tendo esse estágio supervisionado. (Aluno 3 Graduação)

Pessoalmente eu acho que a UFU num cumpre 100% esse papel da formação acadêmica 100% ideal para o mercado de trabalho, eu acho que tem uma falha né, na educação de um modo geral principalmente aqui nos cursos de graduação, pelo menos nos que eu conheço, tem falhas apesar de que quando o aluno a partir do 8º. período ele tem uma formação acadêmica melhor, talvez seja pelo amadurecimento dele enquanto aluno. Então eu acho que a função não tá 100% cumprida não. Eu acho que temos que melhorar muito, tem muito o que fazer ainda, principalmente nos cursos superiores no Brasil de um modo geral e na UFU num é diferente do restante do país. (Técnico 2 Nível Médio)

O segundo problema está relacionado ao papel regional que a UFU deveria cumprir enquanto formadora de profissionais que sejam capazes de atender às especificidades regionais. O Diretor 4, por exemplo, questiona se os médicos que estão sendo formados têm de fato as habilidades necessárias para se trabalhar em um país como o Brasil, em que em muitas cidades não é possível contar com equipamentos apropriados de trabalho. O Pró-reitor 1 cita o mesmo

exemplo, dizendo que não acredita na universalização da universidade, e que se ela cumprir seu papel regional e local, segundo ele, já se conseguiria “salvar muita coisa”.

Então eu acho que a universidade, o curso superior no Brasil, ele deveria fazer uma reavaliação, deveria fazer uma reavaliação, você tem 1000 médicos em Uberlândia e precisa de uma ali em uma cidadezinha de 10.000 habitantes e , você precisa de médico, ninguém quer ir para lá, porque ninguém quer ir para lá ? “Ah porque eu perco o contato com o mundo”, bom, de cara a gente já fala para você que você não perde o contato com o mundo, mas porque que não tem laboratório para ele fazer os exames para ele poder dar o diagnóstico, porque você vai em um médico que fala que dói aqui ou ali que ele manda você fazer 15 exames e fala para você que o negócio seu é uma gripe forte, agora lá não tem jeito, lá ele tem que diagnosticar, então ninguém foi formado para isso, será que nós estamos formando gente para o Brasil mesmo? (Diretor 4)

...Que você não está respondendo necessariamente a própria sociedade. Então eu acho que isso tudo a gente tem que rever. Nós estamos tentamos agora através da reformulação do projeto pedagógico dos cursos justamente visar isso.: primeira coisa qual perfil do egresso que nós queremos formar? Para que eu quero formar um administrador, historiador, um médico. O que respondo que? Eu não posso formar um médico para a Amazônia, porque lá tem que formar um outro médico. Quer dizer, volta questão inicial, que nós temos regiões do país muito diferentes com necessidades muito diferentes. Eu acho que é isso a nossa existência pública deve ter qualidade deve ter ensino e pesquisa e extensão mais essencialmente ligadas onde nós estamos... Essencialmente eu acho que não é, eu não acredito na universalização da universidade. Não acredito na universidade pública brasileira no modelo. Eu acho que essencialmente em se cada universidade cumprir o seu papel regional e local a gente já conseguiria salvar muita coisa. Isso significa que, essencialmente nós teríamos que ter, e aí eu já estou fazendo uma crítica, a gente teria que ter um diálogo constante na região nas localidades na qual estamos inseridos. (Pró-reitor 1)

O terceiro problema, e mais amplo, refere-se ao papel da universidade enquanto capaz de formar pessoas cidadãs, que saibam reconhecer os benefícios de ter estudado em uma instituição pública e de qualidade e retribuir isso de alguma forma para a sociedade.

A percepção do Pró-reitor 2 é de que o aluno quer vir para a universidade para resolver o seu problema pessoal, e que não deveria ser esta a tarefa desempenhada pela universidade. Para ele, esta instituição deveria possibilitar que esse aluno, ao sair do ensino superior, pudesse fundamentalmente contribuir para a sociedade em que vive.

Neste país é preciso misturar um pouco mais, que esse país discuta mais a sua desigualdade, por que senão a gente só vai reproduzir esta desigualdade, ou seja, aquele aluno que chega na universidade que diz que quer ter um bom emprego e resolver o seu problema pessoal, não é esta a tarefa, ele tem que pensar que ele tem de resolver tanto os seus quanto da sua família, da sua comunidade, ele tem que sair daqui como cidadão, e isso nem sempre a gente consegue (Pró-reitor 2)

Mas mesmo os alunos (Representante DCE e Aluno 2 Graduação) reconhecem que esta função não é desempenhada. Segundo o Membro da ACIUB, ex-aluno de uma universidade

federal, esta conscientização dos alunos sobre a retribuição que eles poderiam dar para a sociedade nunca foi realizada enquanto ele frequentou seu curso.

Papel da universidade pública no Brasil, ela deve ser de tentar refletir sobre as contribuições que a gente vive na sociedade né, e tentar achar alternativas do bem-estar social visando bem como um bem geral ao contrário do que a gente vê hoje. (Representante DCE)

Não, pelo menos no meu curso eu vejo que é muito, pelo menos na minha área, é muito formar um profissional pro mercado de trabalho, mas não valorizando os valores desse profissional, é mais no sentido de, ah que tenho que desempenhar tal função, e é só isso minha obrigação. (Aluno 2 Graduação)

Agora enquanto, fazendo uma análise minha até mais como cidadão, por sinal formado numa universidade federal. Acho que falta lá dentro tentar colocar, despertar o aluno, a consciência de que por ele ter estudado em uma universidade pública, pelo dinheiro público, pelo dinheiro da população, ele deveria dar algum tipo de retribuição por isso. E é uma coisa que nunca foi discutido... Eu acho que falta dar uma consciência ao aluno. Falta perder um pouco do tempo da universidade, as várias cadeiras que existem ali para se formar uma consciência... E eu acho, pelo menos na minha experiência como aluno de universidade pública, eu pelo menos não tive nenhuma discussão sobre este tema, sobre esta necessidade de retribuir... Acho que cumprir o papel em termos de formação do profissional simplesmente? Sim. Mas a formação da consciência do profissional, com o cidadão eu acho que é pouco trabalhado até hoje. Não sei se mudou de uns anos para cá. (Membro da ACIUB)

A dificuldade que a universidade apresenta em relação a este tipo de formação se reflete inclusive na incapacidade de alguns alunos para definir qual deve ser o papel da instituição da qual fazem parte. O Aluno 1 de Graduação e o Aluno 2 de Mestrado (que também cursou a graduação na UFU, e portanto faz parte de sua comunidade há pelo menos 5 anos), demonstraram, não apenas pelo que foi dito, mas pela forma como se expressaram, que até aquele momento ainda não haviam pensado sobre o tema.

O papel da universidade pública eu acho que ... num ... é formar profissionais, eu acho que não é esse não meio que preparar para o mercado de trabalho, eu acho isso uma baboseira, mas tipo... molda uma ... aqui no curso de matemática, transformar uma pessoa num matemático... tipo... como que eu vou explicar isso... (depois de 32 segundos). Assim, dentro da faculdade aqui é diferente minha visão... dos professores... tipo, na área de matemática todo mundo acha que vai acabar sendo professores, mas tem muitos professores que tem essa cabeça, se no final nada der certo fico com isso... Mas eu acho ruim isso... Eu acho... mas eu fugi da pergunta... O papel da universidade pública... eu não disse nada. (Aluno 1 Graduação)

Eu acho que além de profissionais tem que ter um foco maior na formação dos cidadãos porque eu acredito que as pessoas quando saem da universidade ainda ficam meio perdidas quanto ao mercado de trabalho e essa falta de ... de inserção que acaba as vezes sentindo, mas a falta de inserção como cidadãos mesmo por que... Falta definição do que é um administrador, ou do que é um economista, ou do campo de trabalho e isso deixa as pessoas geralmente confusas e aceitando qualquer coisa e aceitando qualquer emprego simplesmente pela questão financeira, mas elas acabam esquecendo um pouco dos motivos que as levaram a entrar numa universidade e permanecer quatro ou cinco anos e

entrar em uma pós-graduação e acho que acaba que isso, aí, deixa um pouco... Aí, eu não estou conseguindo te passar, você está entendendo? (Aluno 1 Mestrado)

Esta dificuldade de formação de cidadãos também se expressa através da forma como alguns entrevistados percebem a atuação dos alunos na instituição. O Pró-reitor 2 relata a forma equivocada, segundo sua visão, que alunos percebem a universidade – como ensejo para resolver seus problemas, e a forma como desvalorizam a oportunidade de fazer parte dela, por exemplo, através da abstenção de voto no Conselho Superior quando foi definida a política de cotas de acesso a UFU. Essa desvalorização da universidade também é percebida pelo Diretor 4, que expõe a falta de cuidado dos alunos em relação aos bens públicos. Por fim, o Pró-reitor 1 chama a atenção para a falta de participação dos alunos nas atividades acadêmicas.

Neste país é preciso misturar um pouco mais, que esse país discuta mais a sua desigualdade, por que senão a gente só vai reproduzir esta desigualdade, ou seja, aquele aluno que chega na universidade que diz que quer ter um bom emprego e resolver o seu problema pessoal, não é esta a tarefa, ele tem que pensar que ele tem de resolver tanto os seus quanto da sua família, da sua comunidade, ele tem que sair daqui como cidadão, e isso nem sempre a gente consegue, o aluno quer entrar e fazer parte de uma elite, mesmo se ele for de origem pobre, não só o de origem rica, mesmo o aluno de origem pobre quer muitas vezes resolver o seu problema pessoal... Na verdade, essa desmotivação é por que ele garantiu a vaga, e ele está aqui vivendo essa experiência de universitário e acha que está bom demais já e pronto, então eu acho que a gente tem de ter uma pressão um pouco maior, mostrar que isso aqui é um privilégio que a pessoa está tendo, ela tem o mérito de estar aqui dentro, mas também tem o privilégio de estar aqui dentro e estudando de graça e tudo mais. Eu acho que isso é importante até para competência... É só dar uma olhada nos programas sociais do governo, muito criticados, mas dar 80 e poucos reais de bolsa família para uma família que não tem nada é muita coisa, dar R\$300 para um aluno de iniciação científica às vezes ele não acha bom, acha pouco, porque não dá para comprar um tênis de marca, não dá para fazer isso, ou seja está errado. (Pró-reitor 2)

... Então neste sentido ao sou favorável, favorável à até que fossem um pouco mais arrojados toda a direção da UFU era favorável às cotas, o reitor e todos nós que estamos trabalhando, mas fomos vencidos do conselho, e o conselho é soberano para tomar as decisões e inclusive fomos vencidos com o a abstenção dos alunos que a gente não entendeu porque, eles se abstiveram da votação, ou seja, não tinham posição? (Pró-reitor 2).

Os alunos são críticos, as carteiras, as coisas, dos professores, das salas, da biblioteca, eles criticam tudo, querem uma universidade pública e você vê o seguinte: ele pega uma cadeira da sala de aula ontem a li faz uma rodinha com mais quatro aí começa a chover ele larga a cadeira lá e pronto, vai apodrecer. Então eu vejo assim: uma instituição pública com público que não dá valor a instituição pública, não dá valor, e isso é um negócio muito penalizante, quer dizer, quando você não é reconhecido pelo seu próprio usuário aqui, tudo é ruim tudo é complicado... Então nós estamos atendendo a um público que vive batendo na gente... Há pouco tempo umas meninas vieram aqui e disseram: olha professor põe espelho para nós no banheiro, não tem nenhum espelho no banheiro. Perfeitamente, coloquei um espelho no banheiro masculino e outro no banheiro feminino, só durou uma noite, porque na outra noite que ele foi embora, e ele não anda né? Mas ele desapareceu, aí você põe, você vai lá e põe papel higiênico lá hoje, amanhã você não tem nenhum mais, quer dizer: o que que eu sou ? Quem são os meus

freqüentadores? Que tipo de pessoa eu estou formando? Aonde que isso vai me levar? Aí que você começa a fazer os dados críticos, então vamos parar para analisar cada um destes pontos, o que que nós vamos fazer? (Diretor 4)

Tem estudante que vem aqui: ah, cumpri o meu papel, assisti e aula fiz a prova. Ele não vai na biblioteca, ele não circula. Você sabe, o projeto da semana acadêmica, os alunos vão embora, famosa semanas do saco cheio. (Pró-reitor1)

Em relação a participação no que acontece na universidade, as respostas dos alunos tanto de graduação quanto de mestrado a esta entrevista revelaram ainda que eles estão alheios ao que vem sendo implementado pelo governo em termos de políticas para a educação superior. Todos os alunos de Graduação entrevistados, assim como os dois alunos de Mestrado, não conhecem as atuais propostas do governo para o ensino superior. Apenas foi mencionado pelo Aluno 2 Mestrado que ele ouviu falar que a tendência é de expansão de vagas e o Aluno 4 Graduação diz saber “daquele negócio do REUNI”, mas que não “está muito por dentro não”.

Não. [não sabe dizer nada em termos de políticas do governo] (Aluno 1 Mestrado)

Ah a tendência é expandir o número de vagas, essas coisas que eu tenho ouvido falar. Ah, eles estão pensando muito em simplesmente em encher a universidade sem preocupar com a qualidade sabe, querem ampliar o número de vagas, mas ao mesmo tempo num estão preocupando em expandir as verbas para melhorar a qualidade como contratar professores, concursos, essas coisas eles não estão fazendo, querem ampliar sem pagar. (Aluno 2 Mestrado)

As atuais propostas não. [não sabe dizer nada em termos de políticas do governo] (Aluno 1 Graduação)

Não, aqueles negócios de cotas? Eu acho que é colocar panos quentes em algo que não vai resolver o problema, tenta solucionar, mas não de maneira correta eu diria, que o problema vem antes, está colocando panos quentes (Aluno 2 Graduação)

Ih, num sei não. [não sabe dizer nada em termos de políticas do governo] (Aluno 3 Graduação)

Também não. Eu to sabendo daquele negócio do REUNI, mas num to muito por dentro também não. (Aluno 4 Graduação)

E o mesmo ocorre em relação a assuntos polêmicos e amplamente divulgados, como é o caso do REUNI: quando questionados a respeito os alunos não sabem dizer do que se trata.

Mais ou menos. Ai gente, eu já vi um monte de cartaz, um monte de propaganda, já fui em uma Reunião, mas em termos concretos eu não sei. (Aluno 1 Mestrado)

O REUNI, posso estar errado, mas eu acho que vai acabar com as universidades, eu acho pelo que eu sei do REUNI, eu num andei me informando muito, como eu to no final do curso matemática num é humano, é um curso desumano, e eu acho que vai acabar com a qualidade da universidade. Porque eu acho que o professor num vai ter mais aquela...como se diz... aquele poder com os alunos, vai perder um pouco do poder, e aí eu acho que vai cair muito a qualidade e meio, sei lá, vai virar tumulto. Eu disse, disse e num disse nada. Eu to meio por fora. É que eu num conheço muito sobre o REUNI, eu li algumas coisas, mas... (Aluno 1 Graduação)

RE...UNI, REUNI, nada, não sei o que é isso. O que é REUNI? (Aluno 2 Graduação)

Eu tenho muita pouca noção sobre isso. Eu diria que eu to muito por fora desses negócios. (Aluno 3 Graduação)

Pouca coisa, sei que é um negócio polêmico, mas também num to sabendo nada não. (Aluno 4 Graduação)

Esta falta de conhecimento sobre as políticas que impactam na universidade, e mais especificamente em relação ao REUNI também foi percebida em relação a todos os técnicos entrevistados. Eles já ouviram falar sobre o programa, mas não sabem dizer nada mais específico a respeito.

Não conheço de perto [das políticas do governo para as universidades federais]; sei assim que a expansão da universidade é o programa principal do governo. Agora preocupação nossa e de todo mundo é que seja de boa qualidade e todo mundo faça a faculdade e ofereça no final uma formação digna e adequada dos formados e não simplesmente formá-los, mas sim formar com qualidade... [sobre o REUNI] Não é esse... Eu num entrei em detalhes; eu quero que melhore, se for para melhorar eu sou favorável, desde que melhore, mas parece que o plano não é ruim não; a idéia do governo é dar faculdade pra todo mundo, mas a minha preocupação é uma faculdade de qualidade. (Técnico 1 Superior)

[conhece] Poucas [políticas]. O programa REUNI que está sendo implantado aqui na instituição né, e nas outras instituições também, acho que agora, o mais recente seria esse. Eu sei que tem pessoas a favor e pessoas contra, e eu acho que as pessoas que estão contra ele vão querer expansão, mas o orçamento num vai acompanhar, então no futuro pode ser prejudicado por falta disso. Eu sou a favor da expansão, como é que é bom né, mais pessoas estudando, mais pessoas trabalhando na instituição. (Técnico 2 Nível Superior)

Não na íntegra. Eu conheço parte. Igual, a gente ouve falar, mas de verdade, apesar de que eu tenho filho nessa faixa que está para entrar pra universidade, eu não tenho acompanhado ultimamente na íntegra assim, não tenho observado muito. Sei que o governo tem várias propostas, a idéia é melhorar... Esses projetos que tem a respeito de, agora que ele tá tentando lançar do REUNI, esse de verdade, eu num to muito a par não. (Técnico 2 Nível Médio)

Ah, um pouco né, não todas [as políticas para as universidades federais]. Que ele oferece? Ah, oferecer mesmo ele num oferece, a gente anda atrás como eu sou sindicalista, né. Então a gente anda atrás disso. Só que não sabemos se conseguimos tudo o que a gente pede. Não, do REUNI eu não sei, porque isso aí quem faz parte dessas Reuniões são coordenadores gerais e eu não participo, eu não tenho como falar, quem poderia falar melhor é as pessoas da coordenação geral do sindicato, que às vezes participa das Reunião até do REUNI quando tem. (Técnico 1 Nível Médio)

O que se pode perceber a partir das respostas destes dois segmentos, alunos e técnicos, é que os entrevistados não percebem a importância destes fatores em relação ao impacto que podem ter para a universidade, e nem da importância da participação deles na definição dos caminhos da UFU. A fala acima, do Técnico 1 Nível Médio, segundo a qual quem sabe sobre o

REUNI são os coordenadores, porque são eles que participam das reuniões, deixa claro esta falta de percepção.

Mesmo entre os professores, o Representante da ADUFU menciona uma pequena participação deles nestas discussões. Segundo ele, os professores também não percebem que são responsáveis pelo processo de discussão e implementação do REUNI na universidade, e que percebe os professores ainda longe de se movimentar para se posicionar a respeito de questões importantes como essa.

Muito pequena [participação dos professores na discussão sobre o REUNI], os professores ainda tem dificuldade em perceber que eles são responsáveis por esse processo. Nós visitamos várias unidades, não conseguimos visitar todas, mas onde nós fomos onde esclarecemos um pouco mais as pessoas, elas passaram a entender um pouco mais. Mas para se movimentar para, se posicionar ainda está muito longe e diretores eles não estão na verdade representando a suas unidades eles acabam tomando posições individuais. O posicionamento desses professores já é pequeno. (Representante ADUFU)

Esta falta de percepção, de reflexão das pessoas que compõe a comunidade acadêmica, talvez seja um dos aspectos que contribui para que a universidade não cumpra muitos dos papéis que foram definidos pelos entrevistados deste trabalho. Mas mais importante que isso, contribui para que ela cumpra um outro papel, definido como estrutural em entrevista com o Professor 4 – o papel de legitimar a ordem vigente, ainda que grande parte das pessoas, externas ou internas a universidade não tenham esta clareza.

Porque aí vai ficar implícito o papel estrutural destinado a ela. Qual é o papel estrutural destinado a ela ? Legitimar a ordem vigente, legitimar as relações capitalistas de produção. É claro que isso não é imediato, porque se fosse imediato seria fácil desmontar o discurso. Isso sempre é mediatizado por véus, por concessões... Agora ela continua tendo um papel de legitimar e de comportar disputas, então, por isso é que você deve ter recolhido entrevistas de gente dizendo um monte de coisa que a universidade deve ser isto, deve ser aquilo, mas isso de acordo com uma visão que não é a estrutural, que não é inclusive uma visão que predomina. (Professor 4)

E é dentro desta legitimação, que surgem as diversas perspectivas de privatização da universidade pública, não de forma explícita, mas permeada por concessões – como a que tem sido feita pelo governo através do Plano REUNI. Estas concessões fazem com que grande parte das pessoas concorde, ou aceite sem concordar, as contrapartidas que a universidade é pressionada a apresentar como forma de ter acesso aos recursos derivados de políticas como esta. Dentro destas contrapartidas muitos fatores foram aqui apresentados: parcerias com empresas privadas, a criação de cursos pagos na universidade, a democratização do acesso através do estabelecimento de cotas, a criação de cursos de ensino a distância.

Contudo, não são todos os que aceitam ou não percebem o que está acontecendo com a universidade, conforme atentou o Professor 4, segundo o qual ainda há a possibilidade de crítica, e faz com que a universidade não seja simplesmente uma “ressonância do capital”. Esta resistência também é apresentada pelo Professor 1.

Agora, para nossa felicidade, para minha felicidade, nenhuma sociedade de classes elimina os antagonismos e como não elimina os antagonismos e nós não somos papagaios, nós não somos meros reprodutores da ordem vigente, a possibilidade da crítica, a possibilidade de vigência do novo estão sempre a postos. Isso é o que causa um problemão para quem gostaria que a universidade fosse uma caixa de ressonância do capital. Não é. Ali prevalecem as forças nessa direção, mas ela tem que ter no mínimo o cinismo de conviverem democraticamente com outras concepções. (Professor 4)

Agora por outro lado também tem resistência né... Eu não tenho dúvidas essa qualidade foi preservada neste grau até hoje em função da resistência interna né, dos profissionais, dos docentes dos técnicos administrativo, dos estudantes nas suas mais diversas entidades organizar ativas... Então vejo que os governos dos últimos anos tem se vinculado a uma perspectiva internacional do sistema capitalista que prejudica tudo aquilo está voltada para as questões sociais: como universidade pública também compram papel está voltado para atender a sociedade não é um espaço privilegiado e a prejudicar fere o espaço deste princípio básico de qualidade ao qual me referi portanto há resistência por parte dos profissionais por parte da comunidade, por parte das pessoas que apóiam, a resistência tem sido fundamental. (Professor 1)

Assim, várias manifestações foram no sentido de reconhecer e repudiar a aceitação destas contrapartidas como forma de manter a universidade. Através, por exemplo, do reconhecimento das limitações das políticas do governo para as universidades públicas, e dentro destas políticas, do plano REUNI. O Pró-reitor1, por exemplo, questiona os gastos do governo nas universidades particulares, recursos que poderiam ter sido investidos na universidade pública.

Eu acho que, o PROUNI, por exemplo, que ele investiu nas particulares poderia ter investido aqui. E o que é que eles exigiram das particulares? Nada. Nós sabemos que o número hoje de ... Grande número de graduação no país estão nas mãos da particular. Hoje talvez uns 80% ,mas já chegou a 90 e tantos %. Então você investe mais porque os alunos lá não estavam dando conta de pagar. Então vai fechar... Mas de que o governo estou falando? De que saúde estou falando? De que educação estou falando? (Pró-reitor1)

A percepção do Diretor do Campus do Pontal é de que o REUNI está dentro do contexto da reforma universitária, que segundo o Professor 4, é uma forma mercantilizada de expandir o ensino. Este professor classifica ainda esta expansão como “picareta” e “oportunista” por se apropriar da legitimidade da idéia de expansão, e por isso ser tão difícil de ser contestada, ainda que tenha por trás a lógica da precarização.

“Nós vamos dar recursos para você”. Mas veio com um nome que é chamado de reestruturação do ensino superior , então você já percebe que o REUNI não é um raio no

céu azul . Não é um raio que de repente apareceu no céu azul. Ele está dentro da contextualização da reforma universitária. (Diretor Campus Pontal)

Então REUNI. O REUNI é também uma apropriação de uma bandeira que era do movimento docente, que era do movimento estudantil, expansão do sistema de ensino superior público. Eu quero isso. Mas como é que o REUNI expande o ensino superior? Ele expande ensino superior de maneira precarizada. Ele estabelece uma série de metas que por si só revelam uma precarização: aumento do número entre a relação do número de professores e o número de alunos, já é uma precarização, aumento do percentual de aprovação, hora porque é preciso por decreto?...Porque pragmaticamente ao invés do PT expandir o sistema de ensino superior da forma como deveria se expandir, ele deu condições para uma expansão picareta, oportunista, mercantilizada, no setor privado. Vai dizer a quem confunde aparência com a essência que REUNI é ruim. Vai dizer que o REUNI é bom porque expande, etc. O REUNI é uma picaretagem e é um castelo de cartas que se sustenta porque se apropria de uma bandeira legítima: expandir o sistema público de ensino superior. Mas o faz na lógica oposta a da bandeira: da precarização. (Professor 4)

A contrariedade em relação a adesão da UFU ao REUNI aparece no depoimento do Representante da ADUFU. Ele se preocupa fundamentalmente com a realização da expansão sem que os recursos e professores estejam garantidos a priori, abrindo a possibilidade para que caso isso não se efetive, possa ocorrer a precarização da universidade.

Bom no caso do plano da UFU apresentada ao REUNI, apesar do reitor usar muito discurso de que o REUNI não seria aplicado na UFU, eles escreveram o projeto dentro do REUNI então é contraditória e pra mim que sou externa eles falam que não é REUNI que é aplicado na UFU..... Imagine nós abrindo novos cursos e não tem recursos, então o que pode acontecer, sendo pessimista né, eu gosto de pensar positivamente, mas quando se avalia uma coisa desta imensidão se imagina - não vem as 300 vagas no primeiro ano elas virão com o tempo e com os recursos que vem. Se não vierem os novos professores e nós abrirmos novos cursos nós teremos que dar conta destes cursos, então todos professores terão que se redobrar no trabalho em atividade para dar conta dos novos cursos e aí a gente deixa de fazer pesquisa deixa de fazer extensão, que a gente já quase não faz, para atender sala de aula. Na perspectiva deles nós podemos ter aulas plenárias: salas imensas no bloco 3Q cabem 150 alunos então poderíamos encher salas para dar conta e salas assim aulas deste tipo, na minha opinião, não é uma universidade . (Representante ADUFU)

Um outro exemplo é a percepção de que, independente da universidade contribuir para melhorar o acesso através do estabelecimento de cotas, a democratização do ingresso no ensino superior passa fundamentalmente por políticas direcionadas aos outros níveis de ensino (médio e fundamental), como o faz o Coordenador 2. Esta visão faz com que o Diretor da Pró-reitoria 3 considere o estabelecimento de cotas como “deixar debaixo do tapete a solução que seria mais adequada”; o Professor 1 classifique esta política como um “engodo”, e o Coordenador 3 como uma emenda do que propriamente uma solução”.

Mas a cota social eu acho que ela é importante. É importante, agora só a ela, só a universidade tratar da injustiça social eu acho que é pouco. Eu acho que junto com a cota social nas universidades públicas a gente tinha que ter antes disso, não sei se antes, mas

eu acho que junto com essa política, uma política anterior de melhorar a escola pública para que ela seja de acesso para todo mundo, para que essas pessoas que foram injustiçadas socialmente não precisem deste benefício. (Coordenador 2)

... As cotas é mais uma solução, sendo que a gente está tirando, deixando debaixo do tapete a solução que seria a solução mais adequada, mais uniforme, mais cidadã, que é realmente atuar sob ensino fundamental e médio e melhorar todo o conjunto da sociedade brasileira. (Diretor Pró-reitoria 3)

Então fingir que nós estamos adotando políticas de cotas como grande benefício social e não investir e melhor distribuição de renda do país, não investir no ensino fundamental e médio público de qualidade, é enganar, é um engodo. (Professor 1)

Ensino universitário vai ser tanto melhor quanto melhor for o ensino fundamental e médio. Acho que você resolveria os problemas de acesso ao ensino superior cuidando mais, tendo uma preocupação maior um envolvimento maior com ensino médio fundamental Até porque eu acho que isto é mais uma emenda do que propriamente uma solução. Eu acho que a solução seria investir no ensino fundamental, ensino médio, com qualidade de forma que todos, todas as crianças pudessem participar, seja aquela que tem menor poder aquisitivo, seja aquela tem maior poder aquisitivo, que todos pudessem ter acesso ao ensino fundamental e médio com qualidade, que posteriormente seriam condição de igualdade também na hora do acesso ao ensino superior. (Coordenador 3)

Além disso, alguns entrevistados, como é o caso do Diretor do Pontal, reconhecem que democratizar o acesso através de cotas sem garantir as condições para que os alunos permaneçam, ou seja, sem garantir condições de transporte, alojamento, alimentação, constitui um ato no sentido contrário a inclusão.

Agora a gente precisa também, e aí é uma outra questão, é ver ao longo de algum tempo o que isso fez [ao implementar cotas]. Porque assim, também uma outra coisa que nós temos que pensar: será que a possibilidade de entrar resolve o problema? E manter este menino que dentro? Como é que vai ser? A gente tem alguma política dentro da universidade de transporte público para esse menino? A gente tem uma política de alojamento para esse menino, de alimento para ele aqui? Porque pra mim entrar é o mais fácil. Vamos fazer cotas! Sem problema. Agora só a cota e sem pensar na educação anterior que ele teve, e sem pensar na manutenção deste menino aqui, eu acho que a gente dá às vezes a sendo muito ruim. (Diretor Campus Pontal)

Percebe-se também uma resistência do estabelecimento de cursos à distância. Segundo o Professor 4 esta proposta está vinculada fundamentalmente para a redução de custos, já que não seria necessário o espaço físico para as aulas, espaço este que atualmente não existe na universidade para atender a um maior número de alunos. De acordo com o Representante da ADUFU, nem mesmo esta justificativa de redução de custo poderia ser utilizada, já que há estudos do ANDES que demonstram que os recursos que estão sendo gastos para implantação desta modalidade de ensino poderiam ser utilizados para a construção de novos campi.

Ensino a distância é uma concepção mais articulada voltada a quê: diminuir os gastos com força de trabalho. A diminuir os gastos espaço físico, o que você joga para casa do

professor, para a casa do aluno, o espaço que não existe na universidade. Então a gente começa a perceber que a mesma ferramenta pode prestar uma coisa a outra. Mas o que há de novo nisso? Incremento tecnológico no capitalismo sempre propiciou que as coisas fossem produzidas com menor tempo de trabalho necessário. (Professor 4)

Já existem estudos que o ANDES fez que demonstram que o que se gasta hoje na educação a distância já poderiam ser abertos novos campi em universidades que já existem. Então a partir disso ANDES se posiciona contra e ADUFU também. Mas aí se fala à educação a distância onde não há professor - no Brasil hoje existem possibilidades, agora quando se pensa em educação a distância em Uberlândia não há motivos para isso é justamente para ganhar dinheiro em cima do trabalhador e não garante formação para ele. (Representante ADUFU)

Além disso, há críticas que envolvem esta modalidade de ensino porque os entrevistados acreditam que o ambiente universitário é fundamental em termos do papel que a universidade deve cumprir na formação de cidadãos. Assim, o Diretor do Campus do Pontal diz não acreditar em solidariedade a distância; o Diretor 2 destaca que formação universitária não é apenas ir a aula, mas desenvolver atividades que não podem ser feitas a distância; e o Diretor 3 coloca como aspecto fundamental para a formação do jovem na graduação a interação social, que não se dá a distância.

Agora no contexto atual da educação no Brasil em que a gente tem que construir uma visão do século 21 mais solidária e eu não acredito em solidariedade através do computador. Eu acredito na solidariedade estando junto, vivenciando a experiência, trocando experiência, eu acho que através da educação a distância existe alguém que passa um conteúdo e alguém que recebe. (Diretor Campus Pontal)

Porque a formação universitária não é apenas ir à aula. A formação universitária, pelo menos a que a gente acredita, no nosso contexto aqui, existe as atividades didáticas as aulas, existe a ida do aluno a biblioteca, existem as visitas técnicas, existe a formação humanística que ele deve adquirir no interior do campus, a formação da cidadania ao participar de uma série de movimentos de grupos organizados sociais que existem no interior da universidade, intercâmbio, existe um conjunto de atividades que estão em torno da atividade da formação universitária que não se pode fazer a distância. ... Então eu acho que jamais a universidade tradicional ela vá desaparecer. Ela não pode desaparecer porque senão nós vamos comprometer a formação das novas gerações (Diretor 2)

Então eu vejo que no meio urbano, eu não vejo muito um curso completamente a distância, eu acho comprometedor no sentido da formação do jovem. Considerando que os jovens é que estariam tendo acesso a isso. Eu acho que o aspecto fundamental na formação do jovem na graduação é a interação social. Eu acho que a universidade não é só o espaço de construção do conhecimento acadêmico, mas de um conhecimento ético, de um compromisso social, isso se constrói na relação social, na relação frente a frente, e não na relação à distância. (Diretor 3)

A resistência à parceria com empresas privadas é percebida através de alguns entrevistados que têm a percepção de que a produção pública deve ser publicizada para todos, de

forma que os resultados da pesquisas universitárias não podem ser apropriados privadamente através de contratos com empresas, visando apenas trazer dinheiro para a universidade.

Não tenho nenhuma dificuldade em aceitar que universidade faça parceria com as empresas, mas o retorno não pode ser localizado. Uma infra-estrutura pública, com patrimônio público na sua essencialidade, servidores públicos e aí o retorno é privatizado exclusivo de uma empresa? Eu acho isto um equívoco. Agora fazer uma parceria quando empresário tenha interesse em ajudar a subsidiar uma pesquisa desenvolvida no âmbito da instituição com autonomia e para que isso seja feito em função dos interesses públicos e sociais e não de interesses locais perfeito... Eu conheço malefícios que estou falando. (Professor 1)

Outra oposição foi em relação aos cursos pagos na universidade, incorporando a questão de que isto fere o princípio de gratuidade de ensino, que deve ser oferecido como direito, público, independente das condições que as pessoas têm para pagar. O Professor 1 tem esse posicionamento. Segundo ele, além de ferir o princípio da gratuidade, os cursos pagos ferem também a qualidade das atividades desenvolvidas na universidade. Isto porque, a partir do momento em que os professores quebram a dedicação exclusiva e comprometem seu tempo com outras atividades, o ensino, pesquisa e extensão como suas funções básicas podem ficar comprometidas.

Intensificou-se a criação de cursos pagos, que os cursos de especialização. Mas é, vocêalaria que isso não traz grandes problemas, ferem os princípios básicos da gratuidade mas não fere a qualidade. Fere a qualidade por que os professores a medida que se dedicam a uma atividade extra e remunerada, primeiro porque está quebrando um princípio básico a que é a dedicação exclusiva, segundo porque está desviando tempo dele parte do tempo dele, está sendo canalizado para uma outra atividade que é remunerada, e a atividade básica para a qual ele foi contratado prestou concurso público ensino e pesquisa e extensão, pode ser prejudicado. (Professor 1)

O Diretor da Pró-reitoria 3 destaca ainda outro problema: o pagamento dos professores para ministrar aulas nestes cursos diferencia-os dos demais professores da instituição. Relata também que não é “só questão de pagar”, mas que estes cursos imprimem uma nova lógica no desenvolvimento da ciência e da educação - uma lógica de mercado, que muitas vezes é contrária a lógica mais geral da universidade. Esta visão é compartilhada pelo Representante do SINTET, segundo o qual o pagamento dos cursos dentro da universidade compromete sua defesa como bem público a serviço da sociedade.

[cursos pagos] embora possam ser pequenas partes no conjunto da universidade, que é bem mais ampla, eles conseguem nos ambientes em que eles atuam, que eles estão presentes, nos grupos que os aproximam desse ambiente, isso conseguem alterar o colocar uma lógica diversa do que eu penso que deva ser a lógica de uma instituição universitária com princípio da gratuidade, não no sentido apenas de não pagar, mas no

sentido do que é pública e desenvolvimento da ciência e de educação para o conjunto da sociedade. Então não é só questão de pagar. Essas estruturas, depois, elas conseguem pôr uma lógica que nós chamamos de economia, lógica de mercado, que ela começa a criar clivagens em relação à lógica mais geral da instituição, e as vezes em alguns ambientes pode até comprometer. Então nós temos casos de diversas instituições, unidades acadêmicas de algumas instituições, que a lógica se desenvolveu tanto que as vezes você já fica assim, o resultado dos trabalhos da instituição ou de parte dela, parece muito mais dirigido por esta lógica, do que pela lógica mais geral da universidade. Isso principalmente quando o corpo dos funcionários, em especial dos docentes, começam a receber recursos adicionais fora de seu salário, além de seu salário, para estar associada a esses cursos. Então a gente observa que aí se cria toda uma cultura, todo modo diferenciado na relação destes docentes com restante da universidade, e até na perspectiva mais geral deles em relação ao que é o papel social da universidade (Diretor Pró-reitoria 3)

E é triste falar isso, mas a não posso negar que hoje muitos cursos e muitas áreas, laboratórios, disciplinas têm contribuído para a terceirização para privatização da universidade. Trazendo pessoas lá de fora fazendo contrato com pessoas fora da orientação da universidade... Quando a gente faz as greves em Brasília por ensino público, e diz que ensino público nós queremos, e muitas vezes, não fazemos esse debate acadêmico, nós fazemos debate que a universidade deve servir a sociedade, especificamente a maioria, atender a todo mundo de maneira igualitária com a isonomia, mas entendemos que o governo precisa suprir a segunda via dos diplomas, as taxas, além desta estrutura que ele já mantém e os professores, melhorar o salário de todos os trabalhadores, mas nós somos contra os cursos especialização, por quê? Porque isso mascara um pouco a própria defesa dessa própria universidade, como se tivesse uma ferida no corpo, porque enquanto as pessoas estão trazendo outras pessoas e fazendo como se fosse o comércio dentro da universidade derruba a nossa tese de discutir que aqui dentro é público e aqui não tem nada privado. Então, assim, para nós é uma privatização de alguma forma... nós temos uma posição para ser bastante honesto nós não temos a capacidade cultural para fazer a discussão, mas temos a capacidade política de entender o que é pago e que não é pago. (Representante SINTET)

A resistência às políticas de terceirização aparece nos questionamentos do Representante do SINTET.

Ora nós vamos discutir, nós vamos ser democráticos, vamos ser isso, vamos ser aquilo outro. Então para ser democrático qual é a política de demissão? Com a política de privatização? A privatização está acontecendo nós já pedimos uma Reunião com o prefeito de Campus. Para saber por que o seu José foi tirado da portaria 6 meses da aposentadoria perto de 60 anos, porque tirou ele colocou um terceirizado naquele lugar que ele estava lá há sete anos. Porque a terceirizada está nesse setor e não está em outro? A terceirizada está chegando Para nós a universidade pública, para mim, ela vive um paradigma difícil. Por quê? Ela é uma universidade que muitos vêem como despesa, ela é uma universidade em que muitos pensam que os estudantes dela tem os automóveis, está cheio de automóvel, como se automóvel respondesse pela situação de quem mais ou menos tem mais ou menos necessidades estar na escola pública. Até um paradigma de que lá dentro só está quem faz melhores cursinhos. (Representante do SINTET)

Por fim, pode-se mencionar a resistência de parte dos atuais administradores da universidade no sentido de serem contra e chegar a restringir certas práticas cuja lógica privada prevalece, como pagamento de professores nos cursos de especialização (Pró-reitor 2),

pagamento de extensão (Diretor do Campus do Pontal) e a resistência ao estabelecimento de estágio em empresas de quarenta horas para os alunos de graduação (Pró-reitor 1).

Hoje mesmo acabamos de dar um parecer aqui sobre um professor que quer ganhar muito mais do que os outros professores para dar a mesma aula de lato senso, nós falamos não, nós primamos pela isonomia do salário, não é por que a sua aula é igual, não é isso, é que isso pode gerar distúrbios que vão afetar o conjunto. (Pró-reitor 2)

Acho que nós teríamos um papel, que eu acho que em determinados momentos eu vejo o curso de extensão que cobra também, este então eu não aceito absolutamente nada. Este eu nego, acho que temos ainda como segurar, acho que temos ainda estratégias. (Diretor Campus Pontal)

O estágio, o problemão de tirar quarenta para por 20 horas... Para mostrar para meu aluno: aluno você é estudante, aprendiz não é mão-de-obra barata...Acho que tem muita empresa, eu conversei muito sobre estágio, e tem muitas empresas que dizem que quem ensina é o mercado. Mercado é mercado, trabalho é trabalho. Aqui, se você imaginar que eu, imagino que esse ensino, que esta universidade, ela não ensina apenas história, apenas administração. Nós formamos cidadãos. Discutimos políticas nós somos seres políticos. Então é muito mais do que isso. (Pró-reitor 1)

Todas essas falas levam a crer que, enquanto ainda permanecer a resistência, isto pode contribuir para que a legitimidade da universidade, enquanto cumpridora dos seus mais variados papéis - como espaço ainda público, parcialmente gratuito, mas de qualidade - possa estar em construção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou apresentar o processo de busca de legitimidade organizacional por parte das universidades públicas no Brasil no período recente. Para isso, o primeiro capítulo apresentou a importância da relação entre a organização e o ambiente no qual ela está inserida e identificou fatores que podem contribuir para a manutenção ou perda da legitimidade.

Partindo da Teoria de Declínio Organizacional, foram identificados diversos aspectos que caracterizam a situação ambiental da instituição. Entre os aspectos que poderiam prejudicar a legitimidade das organizações podem ser mencionados: a atrofia organizacional, a incapacidade em resistir a decréscimos de orçamento e demandas de contração do ambiente, excessivo comprometimento de recursos para atender a problemas críticos, entropia ambiental, excesso de burocracia, dificuldades decorrentes de um aumento no tamanho e complexidade da organização, tolerância à incompetência, aversão às mudanças ou a críticas, perda de comunicação efetiva e excesso de tempo gasto em reuniões de planejamento na tentativa de se atingir um consenso.

Além do ambiente interno e externo à organização, este capítulo apresentou também outra perspectiva de análise ambiental segundo a Teoria Institucional, no sentido de entender o comportamento das organizações a partir de forças e pressões exercidas sobre ela – neste caso, em especial derivadas do Estado e sociedade, avaliando os conflitos entre os grupos, a luta pelo poder, os valores comunitários. Assim, procurou-se compreender como as organizações tendem a se tornar impregnadas de valor e significado social, através da criação de crenças racionais e mitos amplamente compartilhados que visam garantir a sua eficiência.

Reconhecendo ainda que o impacto do ambiente é diferenciado, mesmo existindo forças isomórficas pressionando uma homogeneização das organizações, foi apresentada a Teoria de Esquemas Interpretativos, considerando a delimitação que a própria organização faz do seu campo de atuação através da forma como seus membros reconhecem e entendem o mundo organizacional e da capacidade destes de mobilizarem recursos que permitam a ação em direção a certos objetivos. Neste sentido, considerando que as organizações podem manipular o ambiente para seu próprio benefício, foi possível introduzir também a análise da Teoria de Dependência de

Recursos, já que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita e, portanto, precisa obtê-los no ambiente a partir de outras organizações.

Entendendo também que o processo de legitimidade passa pela forma como as organizações cumprem o seu papel, no segundo capítulo foi apresentada a forma como o Estado definiu as funções da universidade no Brasil desde a sua criação, não apenas por se tratarem de instituições públicas, mas pelo Estado ser a principal força externa que determina os rumos destas organizações no país.

Assim, constatou-se que as primeiras universidades, no início do século XX, tinham como objetivo declarado pelo Estado a produção de conhecimento científico de interesse da maioria da população, servir à soberania nacional e formar quadros profissionais de nível superior para atender as demandas de desenvolvimento do país. Na década de 30, idealizadores das universidades brasileiras defendiam uma definição mais ampla do papel destas organizações, mas esta idealização foi suprimida pela redefinição pelo Estado do papel das universidades neste período, sob princípios extremamente semelhantes aos previamente definidos: formação profissional. Esta idéia se mantém e se aprofunda a partir da década de 60, com a ampliação do interesse das classes dominantes da sociedade brasileira sobre o papel da universidade. No fim da década de 80, acrescenta-se a este perfil um novo ambiente de atuação para as universidades, com a exigência de incorporar critérios de eficiência e flexibilização em prol de interesses da iniciativa privada.

A junção deste acompanhamento histórico com a reflexão teórica aqui apresentada serviu de sustentação para a análise do estudo de caso dos rumos e legitimidade da Universidade Federal de Uberlândia, procurando compreender a influência e a inter-relação de seu ambiente interno e externo para responder ao questionamento de qual é a percepção do papel desta instituição por parte dos agentes internos e externos, quais caminhos esta universidade tem traçado e qual o impacto disto para sua legitimidade.

Assim, as entrevistas permitiram perceber que há uma série de aspectos que dificultam a Universidade Federal de Uberlândia - organização complexa e extremamente plural - no exercício da multiplicidade de papéis, definidos enquanto ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento regional, formação de profissionais para o mercado de trabalho e, de forma mais ampla, *locus* de geração de uma consciência crítica que pode contribuir para o desenvolvimento do país.

Em relação ao ambiente externo, o contexto contracionista de políticas governamentais para a educação pública no país, nos últimos 20 anos, se destaca enquanto fator determinante para a caracterização, senão de um contexto de crise, ao menos de uma situação em que é reconhecida a dificuldade de trabalho da universidade tanto pela falta de recursos físicos quanto humanos.

Neste contexto é possível perceber a capacidade de organização da universidade para que esta falta de recursos tenha sido, pelo menos em parte, suprida, ainda que através de recursos privados, por exemplo, da criação dos cursos pagos. Isso, por um lado, pode ser visto como positivo, na medida em que demonstra a capacidade da organização em acompanhar as mudanças do ambiente. Por outro lado, as mudanças desse ambiente têm levado a própria desestruturação da universidade enquanto universidade pública.

Enquanto pressão num ambiente institucional, o Estado, norteador dessas políticas, no atual governo parece mudar sua atuação, através da proposta de ampliação de recursos e do acesso ao ensino superior.

Contudo, isso não modificou seu compromisso a favor da iniciativa privada, percebido, de forma mais direta, através da ampliação dos alunos em universidades privadas custeados com recursos públicos, recursos estes que poderiam ser investidos nas universidades públicas. No âmbito público, a promessa de ampliação vem atrelada a uma proposta de reestruturação, o REUNI.

Em conjunto, a ampliação das vagas públicas e privadas representam uma política de respaldo junto a sociedade, cujo sonho, talvez não seja o mesmo de décadas atrás, ou seja, de ascensão social através do ensino superior, mas a possibilidade de obtenção de um emprego, ainda que não esteja disponível para todos, já que a incapacidade de absorção de mão-de-obra no Brasil é aspecto estrutural.

Mas, de qualquer forma, esta ampliação de vagas cumpre o papel de transferir do Estado para o próprio trabalhador sua empregabilidade e, por outro lado, reforça a pressão sobre a universidade pública em sua adesão a propostas de ampliação.

No caso da UFU, esta instituição já tinha um plano de expansão do ensino anterior a essa proposta, e de fato tem crescido nos últimos anos, embora esta expansão já realizada e a que está por vir através da implementação do REUNI, causem, em alguns aspectos, questionamentos dos entrevistados em relação a sua qualidade.

É importante mencionar, contudo, que apesar de ter aderido ao decreto de reestruturação proposto, assim como a expansão já realizada em Ituiutaba, uma série de outros fatores já vinham sendo implementados na UFU, como a flexibilidade do ensino – expressa através do curso de ensino a distância; e a discussão sobre o estabelecimento de cotas para ingresso na universidade.

Isso permitiu a UFU, apesar da proposta original do REUNI conter uma série de fatores que potencialmente precarizam o exercício de seu papel, (especialmente se os recursos prometidos não vierem depois que a expansão já estiver em curso), apresentar uma proposta relativamente adaptada, condizente ao que já está sendo feito na universidade.

Em alguns aspectos, como é o caso do ensino a distância (cuja contribuição é questionada por alguns entrevistados, dentro do que é entendido como uma proposta mais ampla do que deva ser uma universidade pública e um ensino oferecido por ela), a UFU não foge a adequação as tendências mais gerais apresentadas dentro da lógica privada, defendida inclusive pelos organismos multilaterais mencionados neste trabalho, incorporando, dentro dessa lógica, aspectos como flexibilização e redução de custos.

Em alguns casos, porém, a UFU é claramente resistente a perspectiva precarizadora deste projeto. Isto pode ser percebido, por exemplo, pela rejeição da proposta de um número muito elevado de alunos por professor. Estes aspectos podem ser identificados tanto nas respostas dos entrevistados quanto através da análise do plano de adesão da UFU apresentado ao governo.

Neste sentido, a autonomia da universidade e sua capacidade, em muitos aspectos, de resistir a essas pressões, têm sido fortalecidas tanto pelos aspectos internos positivos apontados pelos entrevistados em relação a atual administração da UFU (como ética, organização e democracia); quanto pela luta da comunidade acadêmica (embora nem sempre conjunta) pela preservação de uma universidade pública, gratuita e de qualidade. Estes fatores têm, com certeza, contribuído para que a universidade venha conseguindo exercer, com qualidade, pelo menos parte da multiplicidade de seus papéis, ainda que diante de muitas dificuldades, ainda que através de diversas concessões.

Essas concessões, contudo, têm colaborado para que a universidade se torne, a cada dia, menos pública, menos gratuita e, desta forma, menos autônoma. Cabe então questionar qual universidade se pretende construir, em termos de sua potencialidade enquanto propulsora da criação ou consolidação de uma sociedade mais crítica, de menores iniquidades, que possa de fato contribuir para a superação dos problemas de um país subdesenvolvido como é o caso do

Brasil, não apenas através do desenvolvimento de tecnologia, da formação de mão-de-obra qualificada, ou da geração de externalidades positivas para a região onde está inserida.

Acredita-se que um passo para esta construção é tentar entender melhor os vários fatores que determinam e são determinados pelos rumos da universidade pública no Brasil, e é neste sentido que esta dissertação pretende contribuir. Futuras contribuições poderiam vir de pesquisas que visem um maior entendimento sobre aspectos que não foram abordados em maior profundidade neste trabalho, como o papel das entidades representativas dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica neste processo, e a extensão da análise para outras universidades federais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDES-SN. Proposta do ANDES-SN para a Universidade Brasileira. **Cadernos ANDES**, Brasília: n. 2, out, 2003.

_____. **Os rumos desastrosos da Reforma Universitária proposta pelo governo**. 16 out. 2006(a). Disponível em:
<<http://www.andes.org.br/imprensa/ultimas/contatoview.asp?key=4217>>

_____. **As novas faces da reforma universitária do governo Lula e os impactos do PDE sobre a educação superior**. Caderno de Texto 25º Congresso do ANDES-SN. 2006(b). Disponível em: <<http://www.andes.org.br/Caderno25.pdf>>

_____. **Fundações de apoio enfraquecem a qualidade acadêmica e a categoria**. Congresso ANDES-SN: Fundações em discussão, 25., 2006(c). Disponível em:
<http://www.scriptor.com.br/system/show_materia.asp?id=11771>

_____. Fundações Privadas ditas de apoio às universidades públicas. **Cadernos ANDES**, Brasília: n. 23, jan, 2006(d).

_____. **Reuni, Universidade Nova e o “professor-equivalente”** (nota). 10/5/2007. In: ANDES. Dossiê Reuni. 2007. Disponível em: <http://www.andes.org.br/dossie_reuni.htm>. Acessado em: 01/10/2007.

_____. **PDE - o plano de desestruturação da educação superior**. Grupo de Trabalho Políticas Educacionais e Assessoria de Comunicação do ANDES-SN. Brasília, out, 2007(b). Disponível em: <<http://www.andes.org.br/cartilhapde.pdf>>

ANDRADE FILHO, José Campos de; MACHADO-DA-SILVA Clóvis L. **Mudança Ambiental e Posicionamento Estratégico em Organizações**: Análise de Três Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.abe1924.org.br>>. Acesso em 07 ago. 2007.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, jun, 1983, p. 245-273. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMIENTO (BID). **La educación superior en América Latina y el Caribe**: documento de estrategia. CASTRO, Claudio de Moura; LEVY, Daniel C.; BERNASCONI, Andrés (Org.). Washington, dec. 1997. Disponível em: <<http://www.iadb.org/publications/index.cfm?Language=Spanish>>. Acessado em: 07 ago. 2007.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. "SINAES" contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, v. 27, n. 96, oct, 2006.

BRAGA, Luis Paulo Vieira. REUNI ou DESUNI? **O Globo online**. 15 Jun. 2007. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/opiniao/mat/2007/06/15/296303286.asp>>. Acessado em: 01/10/2007.

BRASIL. **Constituição Federal**. Art. 207, As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e ... Brasília: Diário Oficial da União, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acessado em: 01 set. 2007.

_____. **Decreto nº 19.851**, de 11 de abril de 1931. Estatuto das Universidades Brasileiras. Rio de Janeiro: coleção das leis do Brasil, 1931

_____. **Decreto-Lei nº 53**, de 18 de novembro de 1966. Diário Oficial da União de 21 nov. 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0053.htm>. Acessado em: 07 ago. 2007.

_____. **Decreto-Lei nº 477**, de 26 de fevereiro de 1969. Disponível em: <http://www.acervoditadura.rs.gov.br/legislacao_14.htm>

_____. **Lei nº 5.540**, de 28 de novembro de 1968. Anteprojeto de Lei sobre organização e funcionamento do ensino superior. Diário Oficial da União, 23 nov. 1968, retificado em 03 dez. 1968.

_____. **Lei nº 9.276**, de 9 de maio de 1996. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período de 1996/1999 e dá outras providências. Diário Oficial da União, 10 mai. 1996.

_____. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Diário Oficial da União de 25 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>

_____. MEC. Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**: bases para uma nova proposta. Brasília: MEC, 2003.

GASKELL, George. **Entrevistas Individuais e Grupais**. In: BAUER, Martin W; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

BEHN, Robert D. **The Fundamentals of Cutback Retrenchment**. In: CAMERON, Kim; SUTTON, Robert I.; WHETTEN, David A. (Eds.). Readings in Organizational Decline: frameworks, research, and prescriptions. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1988.

BUCKLEY, Walter. Sociology and Modern Systems Theory. **Social Forces**, v. 46, n. 3, mar, 1968, p. 410-411. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

BULGACOV, Sergio ; HOIEK, Rosane Sippel. **Declínio organizacional e processo estratégico**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD.

CAMERON, Kim S.; SUTTON, Robert I.; WHETTEN, David A. **Issues in Organizational Decline**. In: CAMERON, Kim; SUTTON, Robert I.; WHETTEN, David A. (Eds.). Readings in Organizational Decline: frameworks, research, and prescriptions. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1988.

CARNOY, Martin. **Mundialização e reforma da educação**: o que os planejadores devem saber. Brasília: UNESCO, 2002.

_____. **A Educação na América Latina está preparando sua força de trabalho para as economias do século XXI?** Brasília: UNESCO, 2004.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. **Política para o ensino superior no Brasil (1995-2006)**: ruptura e continuidade nas relações entre público e privado. In: SILVA JR, João dos Reis; OLIVEIRA, João Ferreira de; MANCEBO, Deise (Orgs.). *Reforma Universitária: dimensões e perspectivas*. Campinas: Ed. Alínea, 2006. (Coleção Políticas Universitárias)

CHAFFEE, Ellen Earle. Three Models of Strategy. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, jan, 1985, pp. 89-98. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

_____. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, n. 24, set/out/nov, 2003.

CHILD, John. Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, 1972, p. 1-22. Disponível em: <<http://soc.sagepub.com/cgi/content/short/6/1/1>>

CORBUCCI, Paulo Roberto. Financiamento e democratização do acesso à educação superior no Brasil: da deserção do estado ao projeto de reforma. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 677-701, Edição Especial, out. 2004.

COSTA, Kátia Cilene da. **Reforma Universitária e Manifesto de Córdoba** – Estudo Comparado entre Brasil e Argentina. In: Simpósio Nacional de História, 23., 2005. Londrina: Associação Nacional de História (ANPUH): Universidade Estadual de Londrina. Anais... Londrina, 2005. Disponível em: <<http://www.anpuh.uepg.br/xxiii-simposio/anais/anais.htm>>

COUTINHO, Clara M.; CHAVES, José H. **Investigação em Tecnologia na Universidade do Minho**: uma abordagem temática e metodológica às dissertações de mestrado já concluídas nos cursos de Mestrado em Educação. In: COLÓQUIO DA AFIRSE: TECNOLOGIAS EM EDUCAÇÃO, ESTUDOS E INVESTIGAÇÕES, 10., 2000. Lisboa. Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Education, Anais... Lisboa, 2000.

COVALESKI, Mark A.; DIRSMITH, Mark W. An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, n. 4, dec, 1988, p. 562-587. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

CUNHA, Luiz Antônio. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. 11 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

DIAS, Marco Antonio Rodrigues. Dez anos de antagonismo nas políticas sobre ensino superior em nível internacional. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 639-1094, Edição Especial, out. 2004.

DIMMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields**. In: _____. (Eds.). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DOLCI, Décio Bittencourt; KARAWCZYK, Tamára Cecilia. **Valores subjacentes à estratégia de uma organização**: uma perspectiva de análise sob a ótica da teoria institucional e dos esquemas interpretativos. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 26., 2002. Salvador. Anais... Salvador, 2002. 1 CD.

ECK, J.; TUBAKI, E. M. **Administração estratégica no setor público federal**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 18., 1994. Curitiba. Anais... Curitiba, 1994.

ENZ, Cathy A. The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 2, jun, 1988, p. 284-304. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

FERNANDES, Florestan. **Universidade brasileira**: reforma ou revolução? 2 ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1979.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. **Structural Inertia and Organizational Change**. In: CAMERON, Kim; SUTTON, Robert I.; WHETTEN, David A. (Eds.). *Readings in Organizational Decline: frameworks, research, and prescriptions*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1988.

HARTLEY, Jean F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian (Eds.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994. p. 208-229.

HORTALE, Virginia; JOSÉ-GINÉS, Mora. Tendências das reformas da educação superior na Europa no contexto do processo de Bolonha. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, v. 25, n. 88, 2004. Edição Especial.

GRAY, Barbara; ARISS, Sonny S. Politics and Strategic Change across Organizational Life Cycle. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, oct, 1985, p. 707-723. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

GREENHALGH, Leonard. Maintaining Organizational Effectiveness During Organizational Retrenchment. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vl. 18, n. 2, 1982, p. 155-170. Disponível em: <<http://jab.sagepub.com/cgi/content/abstract/18/2/155>>

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. The Dynamics of Strategic Change. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, jan, 1991, p. 212-215. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

HODGSON, Geoffrey Martin. *Economía e Instituições*. Oeiras: Celta Editora, 1994.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. Site institucional: < <http://www.inep.gov.br>>.

JEPPERSON, Ronald L. **Institutions, Institutional Effects and Institutionalization**. In: POWELL, Walter; DIMAGGIO, Paul J. (eds). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

JORNAL DA UFU. **Edição Especial**. Uberlândia: UFU, n.98, jan/fev, 2007.

KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. The Challenge of Organizational Change: how companies experience it and leaders guide it. **Contemporary Sociology**, v. 22, n. 5, sep, 1993, p. 718-719. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

LEHER, Roberto. Projetos e modelos de autonomia e privatização das universidades públicas. **Revista da ADUEL Associação dos Docentes da Universidade Estadual de Londrina**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 07-20, 2003.

_____. Para silenciar os *campi*. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, out. 2004.

_____. Educação no governo Lula da Silva: reformas sem projeto. **Revista da ADUSP**. São Paulo: ADUSP, n. 34, mai, 2005. Disponível em: <<http://www.adusp.org.br/revista/34/r34a06.pdf>>

_____. Reforma universitária: dimensões e perspectivas (*resenha*). **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, jan/abr. 2007.

_____. **'Fast delivery' diploma: a feição da contra-reforma da educação superior.** 14/02/2007. Agencia Carta Maior. 2007. Disponível em:
<http://www.agenciartamaior.com.br/templates/colunaMostrar.cfm?coluna_id=3504>

LEVINE, Charles H. Organizational Decline and Cutback Management. **Public Administration Review**, v. 38, n. 4, jul/aug, 1978, p. 316-325. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

LEWIS, Isaac W. **Contra-reforma Universitária do Governo Lula:** Mudança ou Continuidade? Manaus: Associação dos Docentes da Universidade Federal do Amazonas: [2007?](a). Disponível em: <<http://www.adua.org.br/art001.htm>>. Acesso em: 23 set. 2007.

_____. **Cotas para negros e a luta de classes na sociedade brasileira.** Manaus: Associação dos Docentes da Universidade Federal do Amazonas: [2007?](b). Disponível em:
<<http://www.adua.org.br/art040.htm>>. Acesso em: 23 set. 2007.

_____. **Vida, trabalho e morte de professores.** Manaus: Associação dos Docentes da Universidade Federal do Amazonas: [2007?](c). Disponível em:
<<http://www.adua.org.br/art038.htm>>. Acesso em: 23 set. 2007.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo-RS. **Revista Organizações & Sociedade**, Marília: UNESP, v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.

_____. ; _____. **Homogeneização e diversidade organizacional:** uma visão integrativa. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 26., 2002. Salvador. Anais... Salvador, 2002. 1 CD.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Ramos. **Um Modelo e Quatro Ilustrações:** em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD.

_____. ; _____.; _____. **Mudança e Estratégia nas Organizações:** perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa (orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

MANCIBO, Deise. Reforma universitária: reflexões sobre a privatização e a mercantilização do conhecimento. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 845-866, Edição Especial, out. 2004.

MARTINS, Maria do Carmo. Da doutrina a regra: repensando o conselho federal de educação e a definição do discurso sobre a educação. **Revista online da Biblioteca Professor Joel Martins**. Campinas: Unicamp, v. 2, n. 1, out. 2000. Disponível em:

<<http://www.bibli.fae.unicamp.br/revbfe/v2n1out2000/artigo2.pdf>>. Acessado em: 27 set. 2007.

MASUCH, Michael. Vicious Circles in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 1, mar, 1985, p. 14-33. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

MATSUSHIGUE, Lighia Brigitta H. **Reuni**: problemática fundamental (apresentação). In: ANDES. Dossiê Reuni. 2007. Disponível em: <http://www.andes.org.br/dossie_reuni.htm>. Acessado em: 01/10/2007.

MELLO, Alex Bolonha Fiúza de, et al. **Diretrizes Gerais, REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Documento Elaborado pelo Grupo Assessor nomeado pela Portaria nº 552 SESu/MEC, de 25 de junho de 2007, em complemento ao art. 1º §2º do Decreto Presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Brasília: ago, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>.

MENDONÇA, José R.; VIEIRA, Marcelo M. F. Fundamentos para Análise do Downsizing como Estratégia de Mudança Organizacional. **Revista Eletrônica da Administração (READ)**, Porto Alegre: UFRGS, v. 5, n. 1, abr, 1999. p. 1-15.

MENESES, Jaldes Reis de; RAMOS, Maria Aparecida. **Universidade e trabalho docente – subsídios para uma avaliação**. In: ANDES-SN. As novas faces da reforma universitária do governo Lula e os impactos do PDE sobre a educação superior. Caderno de Texto 25º Congresso do ANDES-SN. 2006. Disponível em: <<http://www.andes.org.br/Caderno25.pdf>>

MEYER, Alan. **Organizational Decline from the Organizational Perspective**. In: CAMERON, Kim; SUTTON, Robert I.; WHETTEN, David A. (Eds.). *Readings in Organizational Decline: frameworks, research, and prescriptions*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1988.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth an Ceremony**. In: POWELL, Walter; DIMAGGIO, Paul J. (Eds.). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MILES, Robert H. Coffin Nails and Corporate Strategies. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, apr, 1983, p. 342-345. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle . **Management Science**, v. 30, n. 10, oct, 1984, p. 1161-1183. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Site institucional: <<http://www.mec.gov.br>>.

MINTZBERG, Henry. Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, apr, 1984, p. 207-224. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

NEVES, Lino João de Oliveira. **A Universidade que temos. A Universidade que queremos**. Manaus: Associação dos Docentes da Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <<http://www.5coned.org.br/art036.htm>>. Acesso em: 23 set. 2007.

OLIVEIRA, Paulo Alexandre de; VIEIRA, Francisco Giovanni David. **Comunicação de Marketing**: um estudo exploratório sobre a formação e uso de *constelação de consumo* em um *shopping center* da cidade de Maringá. In: Seminários em Administração SEMEAD, 7., 2004. São Paulo. USP, Anais... São Paulo, 2004. 1 CD.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, jan, 1991, p. 145-179. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

ORRÙ, Marco; BIGGART, Nicole Woolsey; HAMILTON, Gary G. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

OTRANTO, Celia Regina. **A reforma da educação superior do governo Lula**: da inspiração à implantação. In: SILVA JR, João dos Reis; OLIVEIRA, João Ferreira de; MANCEBO, Deise (Orgs.). *Reforma Universitária: dimensões e perspectivas*. Campinas: Ed. Alínea, 2006. (Coleção Políticas Universitárias)

PECI, Alketa; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CLEGG, Stewart R. A Construção do “Real” e Práticas Discursivas: o Poder nos Processos de Institucionaliz(ação). **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 10, n. 3, jul/set, 2006, p. 51-71.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. Universidade: reforma e/ou rendição ao mercado? (*resenha*). **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 28, jan/abr. 2005.

PINTO, José Marcelino de Rezende. O acesso à educação superior no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 727-756, Edição Especial, out. 2004.

PINTO, Marina Barbosa; LUCAS, Luiz Carlos Gonçalves. Velhas práticas e nova retórica. **Dossiê Reforma Universitária**. Revista Teoria e Debate, São Paulo: Fundação Perseu Abramo, n.59, ago/set, 2004.

PLANO DE EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, PERÍODO 2008-2012. **Proposta da Comissão designada para elaboração de Projeto para inclusão da UFU no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. Uberlândia: dez, 2007. Disponível em: <<http://www.ufu.br/expansaoufu/>>.

POWELL, Walter. **Expanding the Scop of Institutional Analysis**. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

POWELL, Walter; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

REUNI - CHAMADA PÚBLICA MEC/SESU Nº 08/2007. **Seleção pública de propostas para apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/minutareuni.pdf>>.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. **As Perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos no Estudo do Processo de Adaptação Estratégica Organizacional**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000 - EnEO 2000. Curitiba. Anais.... Curitiba: Grupo de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (GEO/ANPAD), 2000. 1 CD.

_____.; _____. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas (eletrônica)- RAE-eletrônica**. São Paulo-SP: Fundação Getúlio Vargas, v. 4, n. 1, jan/jul, 2005.

ROTHEN, José Carlos. **Ponto e Contraponto na Avaliação Institucional**: Análise dos documentos de implantação do SINAES. In: SILVA JR, João dos Reis; OLIVEIRA, João Ferreira de; MANCEBO, Deise (Orgs.). *Reforma Universitária: dimensões e perspectivas*. Campinas: Ed. Alínea, 2006. (Coleção Políticas Universitárias)

SÁ, Raquel Cristina Radamés de. **Universidades Federais Brasileiras**: uma contribuição a discussão sobre crise e declínio nas organizações. 1995. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getulio Vargas (FGV-SP), São Paulo, 1995

SAVIANI, Dermeval. Florestan Fernandes e a educação. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 10, n. 26, jan/abr. 1996.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1992.

SCOTT, Richard W. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n. 4, dec, 1987, p. 493-511. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

_____. **Unpacking institutional arguments**. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, P. J. (eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

_____. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 1995. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>

SCOTT, Richard W.; MEYER, John W. **The Organizational of Societal Sectors**: Propositions and Early Evidence. In: Powell, Walter and DiMaggio, Paul J. (eds). *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SELZNICK, Philip. Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 2, jun, 1996, p. 270-277. 40th Anniversary Issue. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

SGUISSARDI, Valdemar. Universidade pública estatal: entre o público e o privado/mercantil. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 90, p. 191-222, jan/abr, 2005. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>

_____. Reforma Universitária no Brasil – 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 96, p. 1021-1056, out, 2006. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>

SINGH, Jitendra V.; TUCKER, David J.; HOUSE, Robert J. Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, n. 2, jun, 1986, pp. 171-193. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

SINGH, Jitendra V.; TUCKER, David J.; MEINHARD, Agnes G. **Institutional change and ecological dynamics**. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, P. J. (eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703-725, Edição Especial, out. 2004.

STAKE, Robert Earl. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TAKAHASHI, Adriana R. Wünsch; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Ambiente, Interpretação e Estratégia**: estudo comparativo de casos em duas organizações escolares. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 26., 2002. Salvador. Anais... Salvador, 2002. 1 CD.

TONEGUTTI, Cláudio Antônio. **Universidade Nova E Reuni**: uma breve apresentação. In: ANDES. Dossiê Reuni. 2007. Disponível em: <http://www.andes.org.br/dossie_reuni.htm>. Acessado em: 01/10/2007.

TRINDADE, Hélgio. A república em tempos de reforma universitária: o desafio do governo lula. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 819-844, Edição Especial, out. 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU. Site institucional: <<http://www.ufu.br>>.

VELLOSO, J. Políticas do MEC e recursos para o ensino no Governo Collor. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas: Unicamp, v. 13, n. 42, p. 256-267, 1992.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; MISOCZKY, Maria Ceci. **Instituições e Poder: Explorando a Possibilidade de Transferências Conceituais**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000 - EnEO 2000. Curitiba. Anais.... Curitiba: Grupo de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (GEO/ANPAD), 2000. 1 CD.

WEITZEL, William; JONSSON, Ellen. Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, v. 34, n. 1, mar, 1989, p. 91-109. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

WHETTEN, David A. Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. *The Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, oct, 1980, p. 577-588. Disponível em: <<http://www.jstor.org/>>

WOOD JR, Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 32, n. 4. São Paulo, SP, Brasil: set/out, 1992, p. 6-18. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>

YIN, Robert K. **Case Study Research**. Design and Methods. California: Sage Publications, 1994.

ZUCKER, Lynne G. **The Role of Institutionalization in Cultural Persistence**. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, P. J. (eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)