

A GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO FOCO DE PESQUISA

Maria Edilene da Silva Ribeiro

E-mail: mariaedileneribeiro@yahoo.com.br

Vera Lúcia Jacob Chaves

E-mail: veraluciajacob@gmail.com

Resumo: Este artigo apresenta parte do resultado da pesquisa realizada que teve como objetivo analisar a gestão universitária e como se relaciona com a autonomia e participação interna no processo de construção da política acadêmica, no período 2001 a 2011. Adotamos como metodologia o estudo de caso tendo como *lócus* a Universidade Federal do Pará. Esse texto foi construído com base nos dados documentais e na revisão da literatura. Dentre as conclusões a pesquisa apontou que está em vigor na UFPA uma gestão gerencial, que valoriza a liberdade individual, a competição, o empreendedorismo e a eficiência econômica, desresponsabilizando o governo com o provimento integral da instituição pública.

Palavras-chave: Gestão gerencial; Qualidade total; Novas tecnologias.

INTRODUÇÃO

A pesquisa é um processo contínuo com vistas a alcançar a verdade das coisas, para tanto, requer a descoberta de elementos novos, que também contribuirão para o desenvolvimento científico, conhecimento da realidade e, sobretudo, contribuir para a sua melhoria, ao mesmo tempo, em que colabora para a construção de sujeitos críticos e não conformados com as aparências imediatas das coisas ou fenômenos.

Freire (1996) enfatiza que a pesquisa se faz necessária pelas descobertas dos objetos ainda não conhecidos. Esse estágio de desconhecimento instiga a curiosidade epistemológica e metodológica, sendo ponto de partida para o ato de pesquisar que requer do pesquisador a inserção na realidade pesquisada, o assumir de uma postura crítica, a adoção do rigor metodológico e a motivação para transformar a realidade. Esses indicadores contribuem para superar o estágio de sujeito desconhecedor da realidade, aproximando-o das verdades existentes.

Sob essas reflexões desenvolvemos a pesquisa, no Curso de Doutorado em Educação, da Universidade Federal do Pará - UFPA, que tem como foco a gestão universitária na UFPA, no período de 2001 a 2011. Na trajetória da mesma buscamos fazer o exercício constante de reflexões críticas e dialógicas com o objeto a ser investigado, para alimentar e atualizar o

processo do conhecimento científico sobre parte da realidade desta Instituição de Educação Superior, de caráter público, frente à realidade educacional do nosso país, determinada pelas políticas construídas num movimento histórico e dialético.

Este artigo deriva do estudo teórico e documental, que realizamos na citada pesquisa. Traz um recorte sobre a gestão universitária em meio a suas determinações contextuais, que sob o discurso da melhoria da qualidade, orientam o modelo gerencial a ser adotado, que tem como uma de suas características a centralidade nas novas tecnologias na produção do conhecimento. Sobre o quê objetivamos apresentar a análise de alguns dados, considerados como pertinentes para o entendimento do assunto “*in foco*”.

Estruturalmente, está organizado nos seguintes itens: 1. A gestão universitária e suas determinações contextuais; 2. A qualidade total na gestão universitária; 3. A gestão gerencial e suas implicações institucionais; 4. A modernização da gestão e as novas tecnologias e por último, nossas considerações finais.

A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E SUAS DETERMINAÇÕES CONTEXTUAIS

Nossa investigação partiu do reconhecimento de que, no momento contemporâneo, o contexto do sistema capitalista determina as políticas públicas para a educação superior, sendo a gestão universitária materializada sob as regulações nacionais e internacionais. Compreendemos o sentido do termo “regulações” a partir da assertiva de Barroso (2005, p.733) ao afirmar que: “A regulação é um processo constitutivo de qualquer sistema e tem por principal função assegurar o equilíbrio, a coerência, mas também a transformação desse mesmo sistema”.

Sob esse prisma buscamos conhecer a gestão universitária enquanto fenômeno social em meio a suas determinações e transformações. A gestão universitária vem sendo marcada nos últimos anos pela lógica de modernização inerente ao processo de internacionalização do capital, cujo ideário produtivista e mercadológico está em curso nas universidades públicas de nosso país.

Ao se cobrar o reordenamento da política interna da universidade para a efetivação dos ajustes necessários é gerada implicações que perpassam pela forma de gerir a instituição. Dessa forma, a gestão tende a restringir os espaços de discussões, debates, deliberações coletivas, para atender de forma menos questionável possível as orientações e cobranças externas, advindas do Poder Central e seus mecanismos de mediação política.

Em meio a esse “desenho” político educacional, a gestão sob a denominação de colegiada e participativa, desenvolve-se como figurativa numa realidade onde as políticas institucionais são desenvolvidas de fora para dentro, ao mesmo tempo, em que grupos e mecanismos de resistências são gerados para se contrapor a essa forma de condução institucional. Fator esse que gera embates, discordâncias e concordâncias, numa correlação de forças antagônicas num cenário que não é determinado e estagnado, mas conflituoso e construído historicamente.

Cabral Neto e Castro (2007), afirmam que essa perspectiva de gestão educacional que ganha fôlego, principalmente, com a reforma do Estado neoliberal, implica em racionalização, eficácia, eficiência, alcance da solução certa, erros e defeitos zeros, otimização de recursos humanos e financeiros, relação favorável custo/benefício, em nome do “progresso”. Um progresso que se traduz em corresponder à lógica defendida pelo sistema capitalista sob o domínio da política neoliberal.

Os estudos teóricos desvelaram que a “gestão” passa a ser central nas políticas do Estado. Isso vem ocorrendo desde a década de 1990 quando um conjunto de reformas passam a ser implementadas em nosso país. A gestão é considerada como um instrumento que viabiliza as adequações necessárias às exigências do mercado capitalista para a saída da crise, conforme as exigências dos organismos internacionais. Essas adequações dizem respeito ao processo de modernização das instituições que perpassa pelo ideário neoliberal de competição e produtividade, elementos intrínsecos ao desenvolvimento mercadológico do sistema capitalista.

As instituições universitárias são envolvidas nesse processo por meio de regulações, mediadas por organismos internacionais como o Banco Mundial e setores governamentais como o Ministério da Educação, que controlando as políticas de gestão por meio de normas, decretos, resoluções, dentre outros aparatos legais, atingem as estruturas administrativas, didáticas e pedagógicas das instituições universitárias.

Em meio a essas políticas estratégicas, o Estado mantém o controle sobre a efetivação das ações educativas, institucionalizando um modelo de gestão que envolve os diversos âmbitos da instituição, sob o discurso da melhoria da qualidade da educação. Esta, porém, é baseada na produção empresarial, denominada de “qualidade total”, que para Gentili e Silva (1995) é uma concepção que historicamente vem sendo desenvolvida no setor empresarial, mas atualmente é uma exigência neoliberal, que a introduz no processo educacional. Esse modelo de gestão é pautado nos princípios mercadológicos de produtividade e rentabilidade, que instigam na educação a lógica da competição que tende a ser cada vez mais produtivista,

pois de acordo com essa concepção de qualidade quanto mais termos “produtivos” se aplicam à educação, mas “produtivo” poderá tornar-se o sistema educacional, colocando-o no percurso do desenvolvimento moderno.

A QUALIDADE TOTAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Os organismos internacionais e governamentais exigem das universidades brasileiras cada vez mais o alcance de resultados. Esses resultados estão pautados pela concepção de qualidade total e estão presentes na formação dos sujeitos e nas demais atividades institucionais. Essa qualidade é esperada da gestão universitária, pois esta significa alcance de objetivos com baixos custos e eficiência.

Para a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura - UNESCO (2009), a qualidade total, nas instituições de ensino superior, está relacionada com a modernização da gestão e com os aparatos tecnológicos, uma vez que a qualidade total deve expressar o empreendedorismo, o voluntarismo, o individualismo, a competitividade.

Como um exemplo dessa cobrança, lembramos que a pesquisa, dentro desse formato de qualidade, está fortemente à disposição de novos conhecimentos na área tecnológica. Com isso, vimos ser incluídos os estudos sobre as ‘novas tecnologias’ na formação continuada dos profissionais como gestores, professores e técnicos, e também como exigência de conteúdo curricular, de programas e projetos, dentre outros.

A qualidade desejada nos tempos atuais está inserida na discussão de sociedade do conhecimento, uma vez que se concebem os novos aparatos tecnológicos como mediadores de aquisição de informações e que o resultado avaliado segue os moldes da racionalidade. Nesse sentido, produzir conhecimento significa dominar as novas tecnologias, que geram o acesso às informações e sua difusão pela gestão da universidade, como forma acelerada e ampla de difusão, também, das exigências modernizadoras. Assim, as universidades, como a UFPA, vêm criando polos e redes conectadas para processar informações, prestar contas por meio de avaliações *on-line*, entendidas como contribuições necessárias e de serviço à comunidade científica e em geral.

O Conselho Latino Americano de Administração - CLAD (2008) apresentou na Carta Ibero-Americana de Qualidade na Gestão Pública-CICGP, como enfoques estratégicos para as boas práticas de gestão, com vista a qualidade educacional, os seguintes aspectos sintetizados a seguir: a) Responsabilidade institucional e gerencial, que atribui maior responsabilização à instituição e aos gerentes; b) Um processo de melhoria contínua da qualidade; c) A associação

das melhorias com aumento dos benefícios remunerativos; d) Associação das melhorias com o processo orçamentário disponível, dada a escassez de recursos; e) Criação de instrumentos de controle de gestão, por meio de avaliações. Importante, frisar que esses enfoques são tidos como direcionamentos para a concretização da Qualidade Total, que é o modelo de qualidade almejada pela gestão gerencialista das organizações sociais (CLAD, 2010).

De acordo com o CLAD (2010), a qualidade total é a referência de qualidade para a gestão e para as instituições, sob a perspectiva de organizações sociais dos países em desenvolvimento. Para esse Conselho, a gestão de qualidade total é uma filosofia gerencial com enfoque sistemático para estabelecer e cumprir os objetivos de Qualidade em toda a organização. Para desenvolvê-la, é necessário planificar os objetivos a partir do conhecimento do usuário “cidadão-cliente” e suas necessidades ou expectativas.

Sob esse prisma, a universidade, como organização social, deve assumir um plano que a direcione rumo a essa concretização, inclusive para motivar os funcionários a trabalharem com maior precisão e produzirem quantitativamente mais na organização, inclusive atribuindo premiação aos melhores, ou seja, ao ‘funcionário padrão’.

Nessa perspectiva, a organização, por meio de sua gestão, precisará melhorar continuamente os processos de trabalho e de formação para que surjam melhores resultados avaliativos, ao mesmo tempo em que se estabeleçam planos de melhoria para atender a necessidade do cidadão-cliente. Entendemos, com isso, que o processo de formação está pautado pela teoria do capital humano. Para Azevedo (2010):

A teoria do capital humano tem como um de seus pressupostos a idéia de que o ensino é um investimento no próprio indivíduo, como se o aprendizado fosse um simples *input* produtivo que, por essa razão, deveria ser financiado pelo “adquirente”. Isto, pois, de acordo com esse quadro argumentativo, o conhecimento “agregado” tem o efeito de proporcionar um aumento de rendimentos a seu proprietário o trabalhador educado (AZEVEDO, 2010, p. 161-162).

Para isso, de acordo com o CLAD (2010), é necessário que a gestão tenha algumas características sintetizadas a seguir: 1) liderança pessoal para apoiar o processo de Qualidade em todos os níveis hierárquicos da organização, inclusive na equipe de alta direção; 2) Garantias de que toda organização se oriente para satisfazer as necessidades das expectativas do usuário; 3) Planejar estrategicamente a instrumentação, no curto prazo, de um processo de Qualidade em toda a organização, a partir dos objetivos de Qualidade; 4) Desenvolver informação clara para medir o processo de melhoria iniciado, podendo identificar as causas da não Qualidade para encontrar, entre todas, as soluções; 5) Fornecer recursos adequados para o treinamento dos funcionários e seu reconhecimento, a fim de capacitá-los para o cumprimento

de suas tarefas, reforçando suas atitudes positivas; 6) Fortalecer os funcionários para tomar decisões e promover o crescimento das equipes de trabalho; 7) Desenvolver sistemas para garantir que a Qualidade seja construída desde o início e em todas as atividades. Esse conjunto de indicadores expressa as características basilares do modelo de gestão gerencial, no que tange a uma qualidade voltada para o crescimento quantitativo da organização social.

O documento do Fórum Nacional de Educação (2009) associa qualidade com avaliação, de forma próxima à da UNESCO e explicita isso quando anuncia que “A implantação de políticas que assegurem a qualidade das atividades acadêmicas e dos processos formativos tem trazido as políticas e os mecanismos de avaliação para o centro da agenda da ES em todo o mundo” (BRASIL. MEC, 2009, p.16). Com isso, percebemos que a avaliação, nessa lógica de modernização por via da sociedade do conhecimento, é entendida como mecanismo de promoção de qualidade; uma avaliação, todavia, de resultados em prol de uma qualidade total. Assim sendo, a avaliação vem regular a ação da instituição, verificando e medindo o seu resultado, para que este esteja de acordo com as exigências internacionais.

A qualidade é concebida pelo governo como capacidade das universidades de atenderem às demandas governamentais e dos cidadãos-clientes. Como clientes, os consumidores devem opinar sobre o produto que estão “adquirindo” no mercado. Suas opiniões são detectadas, também, por meio da sua participação avaliativa.

Essa concepção que qualidade é intrínseca ao modelo de gestão defendida pelo Estado neoliberal, que é caracterizada como gerencial, sobre o que trataremos a seguir.

A GESTÃO GERENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES INSTITUCIONAIS

Em nossa visão, as políticas reformistas são colocadas em processo de efetivação por intermédio dos sujeitos que comandam os rumos a serem seguidos, uma vez que recai sobre a gestão da universidade a atribuição de planejar e desenvolver estratégias de modo a facilitar a concretização das políticas que visam a “racionalização da produção acadêmica”, para poupar gastos desnecessários, o que contribui para que haja maior intensificação do trabalho docente, aligeiramento da formação discente com centralidade na sua operacionalidade e não na pesquisa, dentre outros problemas.

Verificamos com isso que “Essas práticas interferem no fazer científico, acadêmico e pedagógico da universidade pública. Seu ritmo e tempo acadêmico estão se subordinando à velocidade comercial” (SILVA, 2006, p. 2003). A concepção de universidade como produtora

do conhecimento crítico e da formação do sujeito histórico, ao mesmo tempo em que investiga, analisa e critica questões sociais, está desmoronando pela adoção do discurso e da prática neoliberais voltados para o produtivismo.

Os serviços públicos tendem fortemente a ser desvalorizados em função do setor privado, bem como da descaracterização dos serviços de responsabilidade coletiva em função das individuais; busca-se, assim, implantar, do setor privado para a esfera pública, o modelo gerencial que visa a qualidade total, a eficiência, a agilidade, o uso racional dos recursos financeiros, a potencialização do tempo para a execução dos serviços. Sobre essa transposição, Cabral Neto e Castro (2007) afirmam que o modelo de gestão gerencial “incorporado ao serviço público funda-se em princípios e métodos importados da iniciativa privada [...] Tal modelo pressupõe maior autonomia e responsabilidade para os administradores tornarem a administração pública voltada para o cidadão-cliente” (CABRAL NETO, CASTRO, 2007, p.16).

A transposição, de acordo com os autores, aproxima a organização institucional de sua gestão, do modelo instaurado nas fábricas, que é um modelo revestido de ideias economicistas com vistas ao atendimento dos interesses de consumo do cidadão-cliente que paga pelo serviço ou produto; nesta direção, os gestores têm a responsabilidade de estabelecer a correspondência da instituição de natureza pública aos princípios da iniciativa privada.

O Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado - PDRE (BRASIL, 1995) menciona que as práticas gerenciais modernas não devem se distanciar da função pública, que é inerente ao Estado e suas instituições, mas contraditoriamente, elas são copiladas das empresas privadas para as organizações públicas, como reconhecimento de que, segundo Bresser-Pereira e Spink (2006, p.7), “[...] as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições”. Assim, torna-se importante que as práticas gerenciais busquem otimizar os meios para alcançar as finalidades desejadas, pautadas por razões técnicas.

Ainda o PDRE de 1995 afirma que tanto o Estado quanto a administração pública das instituições que passariam a ter características de organizações sociais precisam ser reconstruídos para que trabalhem melhor e com menor custos e tenham um melhor resultado. Disso compreendemos que as expectativas de funcionalidade e resultados da máquina estatal e suas instituições não se diferenciam das esperadas nas empresas privadas, que seguem efetivamente a lógica do mercado; para este, modernizar significa estar preparado para competir ou vencer no espaço concorrencial e internacional do sistema capitalista. O que Bresser-Pereira confirma, ao dizer que “o processo de reforma da administração pública foi

orientado de modo a complementar o programa de reformas econômicas implementada no mesmo período e que buscou utilizar mais efetivamente as forças de mercado para garantir a competitividade internacional do país” (BRESSER-PEREIRA, 2006, p.8).

O sucesso concorrencial perpassa a aquisição e a utilização de novas tecnologias e demais maquinários modernos, e isso ocorre devido a que, nessa “conjuntura, movimentava-se *pari passu* o desenvolvimento científico e tecnológico com o uso de tecnologias de informática e de comunicação e a reestruturação produtiva” (SILVA, 2006, p. 196).

Essa lógica dimensional da reforma, que está interligada às políticas internacionais, aparece no PDRE (BRASIL, 1995) quando este documento expõe que a administração pública gerencial deve acompanhar e incentivar o desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial, sem perder de vista a necessidade de eficiência, redução de custos e aumento da qualidade dos serviços, como será exposto a seguir.

A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS

Os debates das políticas de Educação Superior, nas últimas décadas, destacam o aspecto da modernização das universidades articulada ao modelo de gestão gerencial das organizações sociais, no qual se preveem diferenciação institucional, privatização, avaliação de desempenho, adoção das novas tecnologias informacionais, e que se traduz em adequações às exigências do mercado. Essas ideias são defendidas pelo BM (1995) que afirma:

La mayor diferenciación en la enseñanza superior, o el desarrollo de instituciones no universitarias y el fomento de establecimientos privados, puede contribuir a satisfacer la creciente demanda social de educación postsecundaria y hacer que los sistemas del nivel terciario sean más sensibles a las necesidades cambiantes del mercado laboral (BANCO MUNDIAL, 1995, p.5).

A análise do destaque acima possibilita confirmar que esse organismo internacional aponta como possibilidade para o desenvolvimento da Educação Superior sua aproximação como o mercado. Essa lógica estabelece vínculos com o papel da instituição universitária, na perspectiva de ser repensada por meio da implantação do modelo gerencial, que contribui para a efetivação da universidade de ensino, operacional e produtivista.

Há um discurso ensaiado que apresenta a universidade de pesquisa como instituição ‘cara’ financeiramente ao poder público e de pouco retorno para o desenvolvimento do mercado. Como registra o Banco Mundial (1995, p. 5), “*El modelo tradicional de universidad europea de investigación, con su estructura de programas en un solo nivel, ha demostrado*

ser costoso y poco apropiado en el mundo en desarrollo”. Sobre isso deveriam ser estabelecidos debates bem como contraposição à gestão da universidade para que não se distancie da sua natureza própria que é a promoção da descoberta dos novos conhecimentos.

Significa, para o Banco, que o modelo ‘tradicional’ de universidade não é compatível com as exigências atuais. Assim sendo, a gestão das universidades precisa se adequar às políticas das últimas décadas; ou seja, atribui-se essa tarefa à gestão que está sendo consentida sem questionamentos ou debates. Nessa direção, percebemos que o discurso do Banco e dos gestores se contrapõe aos que lutam em defesa da universidade como espaço da produção do saber, dinamizado historicamente, no qual a pesquisa se coloca como atividade essencial para a produção dos novos conhecimentos.

O posicionamento de centrar o processo de formação no ensino é assumido, também, pelos governos tradicionais, pois, para estes, ‘modernizar’ significa que a universidade de ensino deve voltar-se para a formação de profissionais diplomados, inclusive por meio do ensino à distância, cujo aparato tecnológico é o que estabelece vínculo no processo de ensino e aprendizagem. O importante é que o diploma tenha aceitabilidade no mercado de trabalho que, nessa visão, também está se modernizando, na medida em que requer mais sujeitos operacionais e empreendedores.

A universidade ‘moderna’, na visão dos neoliberais, deve ser adequada ao modelo de gestão gerencial. Para o BM (1995), a universidade precisa gerar maior eficiência, autonomia financeira e qualidade mercadológica, apropriada ao mundo capitalista atual, caso contrário continuará no ‘atraso’. Esses requisitos têm sido determinados para as universidades, cuja gestão faz o discurso da necessidade de acompanhar a modernização em curso de forma internacionalizada.

Em meio à difusão de ideias modernizantes, há uma tentativa de fortalecimento do aparato tecnicista, na medida em que o sistema educativo centra seu processo em metodologias e tecnologias como fator de melhoria da formação e da produção do sujeito trabalhador. Desse modo, o tecnicismo está presente no controle da instituição e na aprendizagem, sob a ótica do planejamento e do uso das novas tecnologias educacionais. Neste sentido, Frigotto (2001) afirma:

Há, no momento, também um grande esforço pela disseminação de sistemas de microcomputadores e circuitos fechados de televisão. Multiplicam-se os seminários sobre tecnologia educacional e a propaganda por intermédio dos meios de comunicação de massa dessa tecnologia. A disseminação indiscriminada desse instrumental, certamente, não busca atender às necessidades propriamente educativas, senão as de uma indústria que precisa comercializar suas mercadorias. O

dinheiro público é posto, no caso, não para atender às necessidades e interesses públicos, mas aos privados (FRIGOTTO, 2001, p.159).

As novas tecnologias tornam-se expressão de modernidade; assim sendo, a gestão da universidade precisa estar preparada para operacionalizar e usufruir de suas capacidades tecnológicas, ao mesmo tempo, em que deve prover meios para treinar outros profissionais e difundir de forma rápida as informações e cobranças, pois o sistema de gestão informacional e administrativo serve como veículo de informações, cobranças e prestação de contas. Nesta direção existe, atualmente, um desprendimento de esforços da gestão em organizar ambientes que possibilitem esse tipo de comunicação.

Modernizar a universidade por meio da gestão requer que esta, no contexto de internacionalização da Educação Superior, assuma como característica a flexibilização curricular. Quanto ao Estado neoliberal, que desenvolva flexibilização organizacional, de forma que possibilite aumentar a agilidade dos governos no controle das políticas públicas.

Essas ações são cobradas com vistas a concretizar a qualidade da formação nos moldes economicistas, em consequência de uma boa qualidade da gestão, como afirma o CLAD (2008, p. 8), ao registrar: “*La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad.*” Está expresso por esse Conselho que a gestão gerencial das instituições ou organizações sociais indicam estreita relação com as exigências da ‘modernidade’, que também significa formar cidadãos-consumidores ou clientes mais competitivos e produtivos.

A gestão gerencialista na modernidade é expressa, também, pelo conjunto de aparatos tecnológicos que vêm transformando a universidade num ‘mundo plugado’, capaz de disseminar as informações e cobrar os resultados de forma mais rápida, poupando, com isso, desperdício de tempo e, assim, produzindo mais quantitativamente.

Dentre as regulações brasileiras, é importante mencionar que o Plano Nacional de Educação (PNE), 2001-2010 (BRASIL, 2001) anunciava, na sua *Meta 5*, o desenvolvimento de sistemas de informação em todos os níveis educacionais, como meio de coletar e difundir os dados. Recomenda esse sistema como mecanismo imprescindível para a gestão, avaliação e, enfim, para a melhoria da qualidade do ensino.

Sobre o uso da informatização nos processos administrativos da universidade, Lima (2006) enfatiza que, com os avanços da tecnologia e da ciência, as fontes de informação multiplicaram-se, nos últimos anos, gerando cobranças para que a função das instituições, sua forma de gestão, enfim, sua funcionalidade, se adeque aos tempos atuais. De modo geral, a

informatização na gestão evitaria a perda de tempo, o excesso de burocracia e proporcionaria mais agilidade na implementação das ações, evitando discussões desnecessárias as problemas relacionais.

Compreendemos, assim, que a gestão gerencial moderna também é evidenciada por meio dos aparatos tecnológicos, como inovações no modo de condução das atividades que devem incorporar o teor gerencialista-eficientista-produtivista, similar ao de uma empresa privada, no processo de mercantilização do saber e da ciência. Sob essa perspectiva, está sendo expandido, dentre outros mecanismos, o ensino à distância nas universidades.

De acordo com Castro e Cabral Neto (2009):

A ampliação da oferta educacional por meio da EAD coaduna-se tanto com os princípios do atual modelo de administração pública que busca construir alternativas de políticas com fulcro na eficácia e na eficiência, no aumento da produtividade e na redução do custo aluno, quanto com o redimensionamento do papel do Estado na oferta da educação superior. Essas diretrizes são disseminadas como pressupostos da reforma educacional defendida pelos organismos internacionais, que apresentam a EAD como estratégia ideal para atingir um grande contingente de pessoas dentro e fora do sistema educacional (CASTRO, CABRAL NETO, 2009, p.86).

Os autores enfatizam que o aparato tecnológico, como já registramos, vem contribuindo para aumentar quantitativamente o contingente de pessoas que precisam ser incluídas no sistema educacional, em especial, nos cursos universitários; no entanto, isso não expressa a importância de se questionar a qualidade e o efeito sobre a formação dos sujeitos; importa que a gestão institucional e o governo central dão oportunidades, porém, isso não é suficiente para garantir uma plena formação. No entanto, para a gestão gerencialista, isso interessa porque diminui custos, amplia a produtividade e gera eficiência, além do que, considera-se o aspecto da formação técnica, operacional e descarta a possibilidade de o sujeito constituir-se como ser político e autônomo.

Nessa perspectiva, a UNESCO (2009) reforça que, na sociedade do conhecimento, é preciso diversificar o sistema de ensino superior, principalmente por meio do ensino à distância, e que aquele precisa pautar os conhecimentos e habilidades para o século XXI, o que significa dizer que, no mínimo, o educando deve saber manusear as novas tecnologias e, na gestão, estas devem intermediar as ações.

As novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) devem ser aplicadas de diversas formas para aumentar o potencial de ensino e aprendizagem, além do acesso, da qualidade e do sucesso. Para isso se tornar realidade na Educação Superior, a UNESCO (2009) conclama as instituições e os governos para que trabalhem em parceria. Assim sendo,

a gestão universitária deve adotar as TICs como fator preponderante para o desenvolvimento da instituição e da formação que nela é ofertada, principalmente do ensino à distância.

Nesta direção, segundo o CLAD (1998), o Estado deve utilizar sua capacidade estratégica para criar um processo similar aos das empresas privadas altamente capacitadas tecnologicamente, com funcionários treinados, com uma gestão que incentive o aumento da competitividade por meio de premiações. Para tanto, a atuação do gerente/gestor bem como dos demais trabalhadores de uma dada organização social, perpassa a formação de uma nova sociabilidade, alicerçada nos valores do empreendedorismo e do colaboracionismo, próprios à nova sociedade da informação dos tempos atuais.

De acordo com Lima (2006), no curso da reforma universitária, principalmente no governo de Lula da Silva, vem se detectando que a inovação tecnológica é eleita como o eixo central da política científica e tecnológica relacionada à Educação Superior. Nesse sentido, ganha destaque a produção de novos conhecimentos a partir das pesquisas pautadas por inovações tecnológicas.

Para a autora, as inovações tecnológicas desenvolvidas nos países periféricos, além de realizarem o já clássico movimento de adaptação interna da ciência e da tecnologia produzidas fora do país, no processo de imperialismo também do conhecimento, adquirem, no atual estágio do desenvolvimento capitalista, a função de desenvolver atividades técnicas e científicas para propiciar o aumento da produtividade do trabalho. Assim, as inovações tecnológicas passam a ter um papel de destaque, na finança mundializada, tornando-se presente na efetivação da reforma da Educação Superior.

Para a UNESCO (2008), o ensino superior é promotor da construção de uma sociedade mais próspera, justa e solidária, cujo modelo de desenvolvimento humano ocorra de forma sustentável, assumida por todas as nações e de forma global. Compreendemos, portanto, que o sentido de modernidade está ancorado na visão de sustentabilidade e que, para a concretização da sustentabilidade, é necessário um arcabouço tecnológico e informacional capaz de vencer o tempo e o espaço, facilitando a comunicação entre os sujeitos na aldeia global. Também esse conjunto de instrumentos deve ser utilizado no processo de organização e gestão das universidades.

O uso das ‘novas tecnologias’ é vislumbrada, ainda, por esse organismo, como mecanismo promotor da qualidade, como afirma o destaque a seguir: *“Las tecnologías de información y comunicación deben contar con personal idóneo, experiencias validadas y un sistema de estricto control de la calidad para ser una herramienta positiva de expansión geográfica y temporal del proceso de enseñanza-aprendizaje”* (UNESCO, 2008, p.4).

Para maior acesso às novas tecnologias e difusão destas, com finalidade de modernizar com qualidade, a UNESCO (2008) defende, para a Educação Superior, o desafio de desenvolver pesquisas e estudos para atualizar-se em face da difusão tecnológica global e acompanhar os países mais desenvolvidos. Compreendemos, assim, que, por meio da descoberta tecnológica, os países podem aumentar seu poderio industrial, o que facilita o desenvolvimento econômico no mercado e a formação qualificada.

A Declaração Final da Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e Caribe (UNESCO, 2008) indica a utilização das TICs como mecanismo de fortalecimento do ensino à distância e inovação das práticas pedagógicas, que representa, na sua ótica, diversificar a oferta e democratizar o acesso ao conhecimento.

Nessa direção, a gestão universitária, em correspondência a essa orientação, deve investir em tecnologias; no entanto, a centralidade no aparato tecnológico desvia a atenção de aspectos como a qualificação e a valorização do professor, do pesquisador, as relações interpessoais, dentre outros aspectos, e ainda, evita que o governo possa disponibilizar mais recursos para a universidade, uma vez que essas tecnologias visam à massificação dos sujeitos, que podem adquirir qualidade, porém, nos moldes eficientistas e produtivistas, próprios do modelo de qualidade total.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada não ocorreu num processo de isolamento, mas de forma contextual, dinâmico e de construção social. Nesta direção Minayo (1993, p.17) afirma que: “As questões da investigação estão relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente determinadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e seus objetivos.” Sendo assim, no decorrer da pesquisa buscamos nos aproximarmos criticamente do contexto do sistema capitalista e Estado neoliberal no qual a “gestão universitária” está situada, conhecendo assim suas múltiplas relações e implicações.

Detectamos pelo estudo teórico e documental, que sob determinantes regulatórios da reforma do Estado capitalista, a gestão universitária vem assumindo um perfil de gerencial, que tem como um dos objetivos promover a qualidade total, com vistas a maior resultado quantitativo e operacional, difundida também por meio dos aparatos tecnológicos, que são expressão da “modernização” das instituições. Nisso a gestão universitária serve de mediação entre o Estado e a instituição universitária para a concretização das regulações externas tanto as nacionais e internacionais, no cotidiano acadêmico.

No caso da UFPA esse processo foi intenso e, apesar da evidência de mecanismos de resistência por parte de segmentos da instituição, foi constatado que apesar do discurso da democracia e participação, o modelo de gestão gerencial adotado na instituição valoriza a prática utilitarista e dependente, refletindo os valores da sociedade capitalista, com seus pressupostos mercadológicos. Isso se reflete nas regulações internas da UFPA que trazem consigo, em tese, uma das características imprescindível ao seu desenvolvimento que é a autonomia. Restrita internamente aos aspectos da gestão, financiamento e organização pedagógica, indicava a possibilidade de construções coletivas como planejamento, tomadas de decisões, elaboração de políticas internas, dentre outras. Em síntese, na UFPA se refletem as políticas externas que vem dizimando as oportunidades de práticas permanente dessa autonomia. Ao se restringir a autonomia institucional, a gestão universitária está cada vez mais próxima de representar os interesses externos, não valorizando a participação num processo de construção contínua e coletiva.

Dessa forma, a UFPA, constitui-se não sem resistências num espaço de reprodução e de fortalecimento do autoritarismo, do individualismo e da competitividade, que marcam o seu modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação, e dá outras providências. [Mensagem de Veto nº 9]. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10172.htm

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** (PDRAE). Brasília, DF: MARE, 1995a. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior; Secretaria de Educação Superior. **Documento Síntese do Fórum Nacional de Educação Superior (FNES)**. Brasília, DF: MEC, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/documento_sintese.pdf>. Acesso em: 03 out. 2011.

BANCO MUNDIAL. **La enseñanza superior**. Las lecciones derivadas de la experiencia. 1.ed. Esp. Washington, D.C.: BIRD/BM, 1995. (Serie: El desarrollo en la practica). Disponível em: <<http://firgoa.usc.es/drupal/files/010-1344Sp.pdf>>. Acesso em: 03 out. 11.

BARROSO, João. **Políticas educativas e organização escolar**. Lisboa (PT): Universidade Aberta, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CABRAL NETO, Antonio. Avaliação do ensino superior no Brasil: tensões entre emancipação e regulação. *In*: CHAVES, Vera Lúcia J.; CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma Vieira (Org.). **Políticas para a Educação Superior no Brasil**: velhos temas e novos desafios. São Paulo: Xamã, 2009, p. 25-48.

CABRAL NETO, Antonio; CASTRO, Alda Maria D. A. Gestão educacional na América Latina: delineamentos e desafios para o Sistema de ensino. *In*: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes. **Políticas e gestão da educação superior**: desafios e perspectivas. Ijuí: Unijuí, 2007, p.15-47.

CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – CLAD. Metodologias para o diagnóstico da implantação da Carta Ibero-Americana de Qualidade na Gestão Pública. *In*: **Consenso de Buenos Aires**. Buenos Aires (AR): CLAD, 2010. Disponível em: <<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/consenso-de-buenos-aires-portugues>>. Acesso em: 02 out. 11.

_____. **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**. San Salvador (SV), 2008. Disponível em: <<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>>. Acesso em: 02 out. 11.

_____. **Uma nova gestão pública para a América Latina**. [S.l.]: CLAD, 1998. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000162.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2011.

FREIRE, Paulo. **A pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista. São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, Kátia Regina de S. Educação a distância na reformulação da Educação Superior brasileira. *In*: SIQUEIRA, Ângela C. de; NEVES, Lúcia Maria W. **Educação Superior**: uma reforma em processo. São Paulo: Xamã, 2006, p.147-177.

MINAYO, Maria Cecília S. (Org.). **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 22ª ed. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 1993.

SILVA, Maria Abádia. Gestão da Educação Superior pública. *In*: SILVA, Maria Abádia; SILVA, Ronalda Barreto (Org.). **A idéia de universidade**. Brasília: Líber, 2006, p. 179-207.

SILVA, Ronalda Barreto. Armadilhas da reforma da Educação Superior: As universidades estaduais da Bahia. *In*: SILVA, Maria Abádia da; SILVA, Ronalda Barreto (Org.). **A idéia de universidade**: rumos e desafios. Brasília: Líber, 2006, p. 209-238.

UNITED NATIONS ORGANIZATION FOR EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE (UNESCO). *Declaración Final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe – CRES*. Cartagena (CO); Paris (FR): UNESCO, 2008.

Disponível em: <http://www.oei.es/salactsi/cres.htm>;

<http://www.iesalc.unesco.org.ve/docs/boletines/boletinnro157/declaracioncres.pdf> . Acesso em: 03 out. 11.