

Participação na Gestão Universitária: Fronteiras para um Debate.

Rosely Moraes Sampaio

Resumo

Este artigo analisa uma experiência de modernização da gestão administrativa em uma instituição pública universitária. Toma como ponto de partida o aspecto central que motivou a proposição dos projetos de modernização, qual seja, a ampliação de canais participativos de decisão e procede a análise do estudo através da relação entre iniciativas e efetivação de projetos, considerando o padrão dos valores culturais que facilitam ou obstaculizam um processo de mudança na gestão. Para tanto, pesquisou-se duas propostas de modernização para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia realizadas entre 1999 e 2001. O estudo de caso se apoiou em análise documental e entrevistas com os gestores envolvidos nos projetos. A análise dos dados revela que valores culturais e padrões de conduta dos atores são fundamentais para viabilizar mudanças e atingir estruturas conservadoras organizacionais e as atribuições dos indivíduos nas mesmas, determinando os limites e o nível de consecução de iniciativas modernizadoras.

1. Introdução

A modernização das universidades públicas brasileiras foi objeto central da Reforma Universitária em 1968 e, nas últimas décadas, retorna constantemente entre as questões relativas à reforma do Estado e do sistema universitário brasileiro. No entanto, o momento atual apresenta diferenças substantivas daquele produzido na década de 60. Para Santos (1999), a universidade, em particular a pública, defronta-se com a necessidade de romper com o atual modelo, mas sugere que são difíceis as condições para defrontar este desafio que requer transformações profundas e não ações parcelares. Tal limite, mais do que conjuntural, parece ser estrutural, na medida em que a longevidade da instituição universitária no Ocidente parece estar associada à uma rigidez funcional e organizacional, que causa uma relativa impermeabilidade a pressões externas, até mesmo uma aversão a mudanças.

Santos (1999) analisando criticamente o modelo atual, afirma que é da natureza das instituições universitárias não intervir no nível das causas profundas de suas contradições, priorizando a gestão das tensões que tendem a se tornar sistêmicas e representam, sempre, a reprodução controlada de uma crise orgânica. Trigueiro (1999) corrobora as críticas de Santos (1999) e desenvolve o argumento de que a principal ameaça à universidade não está fora dela, mas em seu próprio interior: as práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, um conservadorismo persistente; ademais, há os problemas do corporativismo e um individualismo exacerbado. Pode-se dizer que, em última instância, estes fatores reduzem o potencial inovador e criativo destas agências que, paradoxalmente, são parte do nervo central de transformação do mundo social através da educação, do conhecimento e da ciência.

Os autores que se preocupam com a temática da modernização na universidade brasileira concordam que as questões relacionadas à gestão universitária quase sempre são adjetivadas com os atributos da racionalidade técnica, calcados nos princípios isolados da eficiência e eficácia, aspectos particulares do modelo produtivista de mercado. Esta lógica de orientação



seciona, no debate, a função crítica da universidade em contribuir para a produção e reprodução de valores e conhecimentos que se relacionam com o desenvolvimento da sociedade, com o fortalecimento das instituições e com o fomento da cidadania ativa, anuviando no debate a importância da participação e da cultura política e cívica sobre direitos e deveres. Contrariamente a uma visão produtivista, considera-se que o compromisso social da universidade em produzir conhecimento permite um desenvolvimento com integração social por meio dos seus produtos e da formação de recursos humanos competentes para as constantes demandas que surgem. É possível supor que a universidade é parte de uma sociedade civil capaz de garantir a liberdade, a igualdade, a justiça e as oportunidades de uma boa vida, fomentando uma cultura política que incrementa o sentido do bem comum e a solidariedade, bases da democracia moderna e da cidadania na sociedade de classes. Pode-se acrescentar que a democracia e a boa condição de vida se beneficiam de uma universidade que se transforma e, reflexivamente, influencia a transformação da própria democracia de modo mais substantivo.

Considerando a complexidade da temática e sob pena de um reducionismo simplista, cabe aqui a distinção entre organização e instituição proposta por Chauí (2001). De acordo com a autora “uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma outra prática social, qual seja, a de sua instrumentalidade: está referida a um conjunto de meios (administrativos) particulares para a obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso que para a instituição universitária é crucial é, para a organização um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por quê, para que e onde existe. A instituição social aspira a universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares. Em outras palavras, a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (ou imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão. Ao contrário, a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições e sim vencer a competição com seus supostos iguais (CHAUÍ, 2001:187-188).

Estas distinções permitem concluir que qualquer análise acerca da universidade, ou de fenômenos a ela inerentes, não pode deixar de considerar dimensões particulares desta instituição, sob pena de gerar conclusões reducionistas e simplistas da realidade que a forma. Em contraponto, o caráter diferencial deste tipo de instituição a coloca diante de uma dupla noção: a de uma instituição *da* sociedade e *na* sociedade. Trigueiro (1999) reconhece, portanto, que as universidades são também instituições específicas de uma realidade social. A universidade não está sujeita à esfera das regras econômicas, ainda que, do ponto de vista administrativo, possua características próprias de uma organização. No caso da universidade pública, o autor ressalta que a sua especificidade “não reside no fato de ser uma instituição da



sociedade, mas na natureza de suas atividades, em sua cultura e história, em seus processos internos e no papel que desempenha na realidade global” (TRIGUEIRO, 1999:77).

3. Universidade e Gestão: a complexa trama da participação e da autogestão

Resultante das lutas e conquistas dos movimentos sociais e, ainda, do compartilhamento de um projeto político participativo e democratizante¹, a sociedade civil brasileira vem conquistando espaços participativos, institucionalizados ou não, na gestão da coisa pública. A diversidade analítica atribuída ao termo participação sugere ela mesma uma competição de significados oriundos de paradigmas que apresentam interpretações distintas (GOHN, 2001; CARVALHO, 1998). O Dicionário de Política (BOBBIO, MATEUCCI e PASQUINO, 2000) chama a atenção para as diferentes interpretações que o termo acomoda, “já que se pode participar ou tomar parte nalguma coisa, de modo bem diferente, desde a condição de simples espectador a de protagonista de destaque”. Destaca, pelo menos, três formas ou níveis de participação política. A primeira delas é designada pelo termo *presença* – é a forma mais intensa e mais marginal. A segunda é designada pelo termo *ativação* e, por último, pelo termo *participação* que, tomado em sentido estrito, “poderia ser reservado, finalmente, para situações em que o indivíduo contribui direta ou indiretamente para uma decisão política” (SANI, In: BOBBIO, MATEUCCI e PASQUINO, 2000:888). Elementos de cultura política dominantes incentivam ou não a participação, mas, os sistemas de participação, por si só, não são suficientes onde a motivação é baixa ou limitada a um círculo restrito.

Trazendo este debate para o campo da administração universitária, as indagações levantadas por Penteadó (1991:53) parecem instigantes. Como transferir a problemática da participação para a universidade? Como recriar, em bases participativas, a própria estrutura de poder da instituição? A resposta pode ser, inicialmente, dada pelas análises de Fávero (1983), para quem a participação não se reduz a um processo eleitoral ou de escolha dos representantes, nem se limita a tomar parte nos órgãos constituídos, com estruturas e funções definidas. A democracia participativa reclama a eliminação de toda e qualquer forma de dominação na qual o detentor de cargos e funções se identifica com o próprio poder (Chauí, 1982 apud Fávero, 1983). A participação introduz, portanto, a idéia de co-governo, um dos desafios mais complexos no campo da administração universitária. Tem suas origens nos reclames da reforma universitária e pauta-se no argumento de que aqueles afetados pelas decisões devem participar das escolhas a serem feitas. No entanto, participar não se circunscreve ao discurso; implica, sim, em uma política que, na prática, exige estratégias, canais de interação e diálogo, envolvendo decisões que incorporem criticidade e (co)responsabilidade.

Neste sentido, duas considerações feitas por Penteadó (1991) são elucidativas para compreender o significado da institucionalização de canais de participação na universidade. A primeira diz respeito à perspectiva crítica que o próprio conceito deve conter, para não ser um

¹ Exemplo do compartilhamento de propósitos entre o Estado e a Sociedade Civil é a experiência de Orçamento Participativo desenvolvidas por prefeituras de frente progressista no Brasil. Para aprofundar a questão de projeto político ver Dagnino (2002).

mero mecanismo de cooptação. “Constitui-se antes de tudo, num processo político, um propósito coletivo, cuja meta é solidificar regras democráticas de jogo, estabelecidas de comum acordo, que possam reger tanto o consenso quanto o conflito” (PENTEADO, 1991:49).

A segunda trata do desafio que se concretiza na emergência de uma atitude política, de consciência histórica e de confiança, características de um aprendizado democrático. Esta transformação de atitude em uma administração renovada, busca superar o risco de esvaziar-se no seu próprio discurso, lutar pela superação dos dilemas de manutenção de um *status* que, de um lado, proclama a nova configuração, mas de outro, pode cair nas mãos do democratismo. Processos participativos são, às vezes, compreendidos como forma de garantir que a vontade da maioria seja respeitada e seus interesses atendidos. Todavia, é precário tentar classificar como democrática ou não a gestão da universidade somente por este critério um tanto impreciso, como adverte Penteado (1991). “Poder decidir é poder conhecer que está na razão direta do poder social e político. Assim, a democratização do poder interno é consequência das atividades desenvolvidas pela instituição, apesar de, aparentemente, só favorecer direta e estreitamente os participantes. Em outras palavras, não só está ligada à relevância do processo de trabalho, através do qual se realiza, mas ao atendimento das necessidades da realidade social. A concretização de processos democráticos internos deve resultar na distribuição significativa de poder àqueles que têm competência, conhecimento e consciência política” (PENTEADO, 1991:118).

No outro pólo do debate, encontram-se os desafios para operacionalizar a participação. Os questionamentos vão desde quem e como deve participar até a legitimidade dos órgãos como expressão efetiva e contínua da comunidade acadêmica. Considerando que este debate é amplo e controverso, afirma-se que quaisquer que sejam os canais ou as formas de participação, os critérios exigem uma política amplamente discutida e consentida. Fazendo um paralelo com a análise de Teixeira (2001) quanto à importância de mecanismos que combinem participação e representação, em um plano micro como a universidade, a abertura de canais e instâncias ampliadas de decisão devem ser acompanhadas dos meios para realizar as decisões, sem maximizar a participação no processo decisório e minimizar a responsabilização dos agentes.

Fávero (1983) reconhece que é fundamental avançar no debate representação *versus* não-representação, propor questões práticas de natureza institucional que digam respeito à qualidade dos processos de representação. Mas, o que ensinam os registros de experiências participativas vivenciadas por algumas universidades? Parece que o processo é lento, embora rico e associa-se ao aprofundamento de uma cultura política democrática no país. Fávero (1983) entende que é possível tirar uma lição destas experiências, proposta que ainda continua relevante duas décadas após a publicação do seu artigo. A mudança da gestão da universidade para a direção coletiva de uma agência de ensino superior é um processo longo que lida com as diferenças e com os conflitos que permeiam uma organização de função social tão complexa. E, se a gestão participativa e a autonomia são vetores, então, exigem complexas transformações de valores e condutas para se tornarem práticas cotidianas.

4. Abordagem metodológica da pesquisa

Para desenvolver o estudo e possibilitar o aprofundamento do entendimento existente nas nervuras de uma situação institucional em relação às iniciativas e limites da modernização da gestão administrativa universitária, optou-se pela abordagem do estudo de caso em uma universidade pública baiana - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. Os dados que informam o estudo de caso foram organizados a partir da análise documental de dois projetos de modernização propostos pelo reitorado do período: a) *Projeto de Implantação de um Novo Modelo de Desenvolvimento Gerencial na UESB*, de 1999 e b) *Orçamento Participativo na UESB: Uma Prática Democrática*, de 2001. O estudo dos documentos foi integrado a um conjunto de entrevistas abertas com os principais envolvidos na produção e negociação dos projetos. Através da análise de conteúdo dos dados primários e secundários coletados foi possível permitiram roteirizar a sequência dos eventos e estabelecer a cadeia de (in)decisões, alianças ou (i)mobilização na proposição e implementação dos projetos de modernização.

5. O contexto e os fundamentos das propostas de modernização

O reitorado da UESB eleito para o período de 1999-2003 propuseram os dois projetos de modernização mencionados anteriormente, visando tanto novas práticas de administração e gestão como responder à necessidade da própria modernização institucional em um contexto de mudanças nas políticas públicas e do Estado. O foco político das propostas enfatizou, sobremaneira, a importância da gestão participativa, que é reafirmada ao longo dos próprios depoimentos, repetindo experiências observadas em outras universidades (PENTEADO, 1998). Isto é, há uma visão que acentua a demanda por modos organizacionais compartilhados capazes de conjugar a ação coletiva com a convergência da vontade dos envolvidos, dos valores da participação e dos objetivos da instituição.

O escopo temporal de modernização da UESB, no entanto, foi mais amplo do que o período dos quatro anos que delimitaram os dois projetos. Isto é, havia uma consciência estabelecida há longo tempo sobre a importância da modernização da organização universitária. Foram várias iniciativas que, observadas de forma mais sistemática, possibilitaram traçar a dinâmica do esforço orientado para a modernização, marcando as preocupações sobre gestão e administração, recursos humanos e finanças. As principais iniciativas neste sentido podem ser observadas no Quadro 1, que segue.

Quadro 01 – Iniciativas de Modernização da UESB - 1993/1999

Ano	Plano/Atividade	Descrição
1993	Plano Geral de Atividades	Plano de ações para o ano de 1993, o qual define seis diretrizes: melhoria da qualidade de ensino, reconhecimento da Universidade na elaboração de projetos para a criação de novos cursos, ampliação do espaço físico, integração universidade <i>versus</i> comunidade, elaboração de uma política de recursos humanos e modernização administrativa.
1993	Plano de aplicação de Recursos – PAR	Programa implantado em 1993 com a finalidade de acompanhar e dar visibilidade aos gastos públicos realizados e servir de instrumento de suporte para a tomada de decisão, melhorar a racionalização e distribuição dos recursos financeiros.
1995	Programa de Gestão 1995-	Plano elaborado com a participação das instâncias deliberativas e

	1999	representativas da comunidade universitária. Objetivos: propor um plano global para cinco anos, institucionalização de uma política de recursos humanos, modernização administrativa.
1996	Seminário de Planejamento Estratégico	Sistematização do planejamento realizado com a participação de representantes das instâncias administrativas e acadêmicas. Objetivou a elaboração, implantação, acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico.
1998	Conferência: “Busca de Futuro – UESB e Comunidade construindo a Universidade do 3º milênio”	Objetivo: avaliar o papel da UESB e projetar os rumos da instituição para os próximos 22 anos. O evento foi realizado com membros dos três segmentos da comunidade universitária, lideranças políticas e regionais, empresários, representantes do poder público, de ONG’s e outros segmentos da sociedade.
1998	Conferência: “Busca de Prioridades – Valorização dos seus Talentos Humanos”	Discutir a elaboração de uma política de RH. Os participantes eram representantes dos segmentos docente e técnico-administrativo, do poder público estadual, profissionais da área de RH e de outras instituições. Prioridade: elaboração de um programa de modernização para cinco anos (1998-2003).
1998	Plano de Desenvolvimento Institucional – <i>Campi</i> de Itapetinga e Jequié	Documento orientador das políticas acadêmico-administrativas para o período de 1998-2002.
1999	Plano de Gestão e Plano de Atividades – 1999/2003	Define treze objetivos gerais da gestão para o período de 1999-2003: Destaca-se no objetivo IV – Política de Recursos Humanos - a justificativa para implementação de um programa de modernização administrativa para a área de RH. Os itens V – reestruturação organizacional e VI – modernização administrativa e acadêmica tratam especificamente dos esforços modernizantes a serem propostos para o período de 1999-2003.

Fonte: Pesquisa documental

Observa-se que foram inúmeras as iniciativas para decidir e implementar ações de modernização na UESB, prolongando-se por quase uma década. Para Pereira Filho *et alli* (2002), as iniciativas elencadas não conseguiram extrapolar a intenção das mesmas. A elaboração de estratégias capazes de integrar objetivos de mudança mais ousada, que pudessem enfrentar os limites e as resistências exigiram, portanto, uma ação de maior fôlego por parte desses gestores públicos. Isto é, que pudessem responder à necessidade de modelos mais aperfeiçoados em torno de práticas de implementação geradas em torno de consenso e participação. Os dois projetos foco deste estudo de caso retratam, justamente, duas iniciativas melhor estruturadas de modernizar a gestão da UESB e serão analisados a seguir.

5.1. Implantação de Um Novo Modelo de Desenvolvimento Gerencial da UESB

Este projeto contempla a implantação de um novo modelo gerencial (chamado agora de Modelo Gerencial) e foi elaborado a partir do diagnóstico produzido nos seminários de planejamento institucional e de recursos humanos do período 1996 e 1998, apontando para a necessidade de modernizar a gestão da Universidade, mas particularmente os recursos humanos. Estimulado pelo lançamento do Edital 001/99 do Ministério da Educação e Cultura - MEC, por meio do Programa Especial de Projetos Destinados à Modernização e Qualificação Institucional do Ensino Superior, o projeto foi iniciado em 1999. E, a despeito do programa do MEC não ter disponibilizado os recursos para a UESB, esta deu continuidade ao projeto de modernização.

Propôs como objetivo básico delinear um novo modelo gerencial centrado no desenvolvimento e na qualificação dos recursos humanos a curto prazo. Como objetivo paralelo, de mais longo prazo, propôs desenvolver uma nova cultura de recursos humanos, o que pressupõe uma mudança de mentalidade e o rompimento com as práticas de gestão vigentes. Outro dado que transparece é o da descentralização da gestão de RH que se opõe a uma perspectiva que privilegia uma visão cartorial de conduta, em detrimento ao atendimento dos aspectos normativos e regimentais. O projeto visou implantar um modelo de gestão que integrasse a melhoria do desempenho dos níveis gerenciais com o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade - ensino, pesquisa e extensão. Portanto, um modelo que não se circunscreva à área de administração de pessoal, mas que se estenda a uma concepção ampliada de gestão universitária. Ao mesmo tempo, ao longo do texto do projeto, reafirma o papel da administração de recursos humanos em termos da estrutura do quadro de pessoal, aplicação de RH, manutenção, desenvolvimento e controle, o que, de fato, são as atividades de RH nos próprios moldes atuais. Isto evidencia, do ponto de vista da formulação do texto da proposta, uma certa imprecisão sobre a relação entre descentralização e implementação das novas políticas de gestão.

No geral, os temas abordados pelo projeto Modelo Gerencial procuraram cobrir, extensivamente, todos os aspectos da vida da organização universitária, reestruturando não somente os espaços, as esferas e os ordenamentos organizacionais, mas, também, a capacidade de participação ativa dos membros da instituição em cada etapa das atividades e dos trabalhos. São estes os objetivos específicos delineados na proposta: a) Diagnosticar o perfil dos gestores e das funções que compõem a sua estrutura organizacional; b) Promover pesquisa de clima organizacional; c) Identificar a necessidade anual de qualificação profissional; d) Criar um Núcleo Avançado de Qualificação e Aperfeiçoamento do quadro de pessoal para a implementação do programa de avaliação de desempenho, gestão de competências e plano de sucessão de funções; d) Implantar uma instância reguladora e orientadora da nova política de recursos humanos; e) Preparar as chefias/dirigentes para empreenderem uma nova dinâmica gerencial, melhorando o desenvolvimento institucional; f) Preparar os servidores para se adequarem à nova dinâmica gerencial.

As variáveis para a elaboração de um plano de trabalho para implementar o projeto são descritos como segue na proposta: a) Fortalecimento da cultura de desempenho; b) Ênfase no treinamento para liderança, (re)qualificação profissional e desenvolvimento gerencial; c) Ênfase nas questões éticas do mundo moderno, como: relações de gênero, ética pública, habilidades específicas de gestão, cidadania e justiça social; d) Ênfase na construção de um novo modelo de desenvolvimento gerencial; e) Ênfase na capacidade de auto-gestão e mobilização do potencial humano; f) Flexibilidade administrativa.

Como pode ser observado, elenca-se como variáveis do plano de trabalho elementos de natureza mais geral que se sobrepõem aos próprios objetivos. Conceitos como ênfase, flexibilidade, fortalecimento introduzem proposições abrangentes que não discriminam minuciosamente os dados que formarão parte da estratégia da ação prática para implementar cada um destes fatores. O próprio texto do projeto não orienta suficientemente sobre o aspecto prático e de intervenção de suas proposições originais, isto é, dos próprios objetivos. Mas, ao descrever as atividades que devem ser implementadas para a viabilização da proposta, o

Modelo Gerencial indica as seguintes ações: a) Levantamento do perfil dos gestores e das funções que compõem a estrutura da organização; b) Realização da pesquisa de clima organizacional; c) Implementação do programa de avaliação de desempenho; d) Criação do Núcleo Avançado de Aperfeiçoamento e Qualificação de Recursos Humanos; e) Implantação da Câmara Orientadora de Recursos Humanos; f) Execução do programa de capacitação direcionada.

Em uma perspectiva menos problemática, os resultados esperados também enunciam situações bastante gerais, não as vinculando às variáveis e aos indicadores de controle da própria ação de gestão do novo modelo de desenvolvimento gerencial sugerido. Veja-se a seguir: a) Mudança de cultura organizacional e maior diversidade de práticas de gestão entre os setores administrativos e acadêmicos; b) Maior eficiência na alocação e direção do corpo técnico-administrativo; c) Contribuição para a eficiência/eficácia dos serviços prestados; d) Fortalecimento da articulação entre os objetivos gerais da Instituição e a execução das atividades; e) Descentralização da gestão de recursos humanos.

Percebe-se um considerável grau de generalidade nos resultados esperados de modernização gerencial. Na realidade, a sobreposição entre os diversos fatores relevantes de elaboração do projeto - objetivos, ações, variáveis - sugere que a motivação por um projeto de modernização de gestão deparou-se com duas situações paralelas: a dificuldade política de definir e decidir objetivos e as medidas correlatas demandadas, porque isto exigiria assumir posição e compromisso definidos mediante a proposta a ser aprovada em plenárias representativas. O segundo aspecto a ser citado, diz respeito ao fato que decidir-se por políticas e medidas (procedimentos) bem delineadas expõe com clareza posições político-administrativas na esfera da gestão que abarcam os conflitos e tensões que temas e necessidades desta natureza envolvem. Isto é, pela análise geral da proposta, pode-se inferir que a sua virtude foi introduzir a idéia da necessidade de mudança e organizar um consenso bem amplo, e ao mesmo tempo genérico, sem, no entanto, produzir um campo de negociação interno capaz de transformar o ideário geral em uma proposta efetiva para a sua implementação.

5.2. Orçamento Participativo na UESB: uma prática democrática

O segundo projeto (agora chamado de Proposta de OP), volta-se para uma proposição que enfoca a questão orçamentária e suas implicações na gestão². O projeto de OP objetivava responder a uma reivindicação da comunidade acadêmica por um maior envolvimento na formulação de políticas institucionais, inclusive do processo decisório, da definição de prioridades e da ampliação das próprias instâncias de decisão. O projeto foi apresentado em 2001, com o propósito de ser a base de condução para a elaboração do orçamento de 2002, e já supondo a participação de diversas instâncias e uma maior intervenção nas plenárias de tomada de decisão. Seu papel agregaria um processo formativo e político que transcenderia o elemento técnico do orçamento, olhando o planejamento como um todo, para repensar o próprio modelo de gestão universitária.

² No Brasil, a prática de elaboração do orçamento público com a participação direta da sociedade nas suas diversas fases foi instituída pelo governo do Partido do Trabalhadores na cidade de Porto Alegre, em 1989, tornando-se um modelo de gestão participativa de referência nacional e internacional que tem como aspectos principais a capacidade de intervenção da população na identificação de necessidades, na escolha de prioridades e na decisão quanto à aplicação de parte dos recursos municipais (Fadul, 2000).

O orçamento a ser discutido por meio do Projeto de OP contempla o item investimento, que integra o conjunto de despesas relativas a obras e projetos. O modelo proposto nesta iniciativa encontra aqui duas grandes diretrizes: a) Compatibilizar as formas de participação dos diferentes segmentos universitários com o modelo orçamentário definido pela Secretaria do Estado da Bahia; b) Articular os objetivos institucionais propostos pelo Reitorado do período com as prioridades definidas pela comunidade universitária. Considera-se que a última diretriz seja mais complexa porque trata do item Projeto, em que são agregadas as despesas diretamente relacionadas com a realização das atividades-fins da Instituição. Estas diretrizes apontam para desafios de ordem técnica-operacional e de ordem política e retratam as preocupações e interesses da comunidade universitária na definição das prioridades.

No caso da UESB, a idéia de orçamento participativo é compreendida como um fórum de tomada de decisão e, ao mesmo tempo, um processo de educação política capaz de influenciar uma consciência de responsabilidade e compromisso, valores que fortalecem a própria participação na organização, ou o que pode ser chamado de democracia institucional. Os objetivos básicos de orientação do Projeto OP convergem para o estabelecimento de novas relações na elaboração do orçamento e a constituição do Fórum do Orçamento Participativo como instância de controle, acompanhamento e fiscalização da aplicação dos recursos. Sendo assim, os objetivos gerais elencados são os seguintes: a) Definir prioridades com base na readequação dos objetivos às demandas e necessidades da comunidade universitária; b) Elaborar, com ampla participação e debate, o orçamento institucional, definindo valores de receita e as prioridades a serem desenvolvidas; c) Constituir relações democráticas e participativas de tomada de decisão; d) Constituir o Fórum do Orçamento Participativo.

O processo de operacionalização da participação dos segmentos é sugerido em três momentos: o primeiro, a identificação das prioridades, definidas em assembleias das categorias docente, discente e de técnico-administrativo. O segundo, a sistematização e definição final das prioridades em plenária geral. No terceiro momento, propõe-se uma assembleia geral do Fórum do Orçamento Participativo para a compatibilização das decisões, através da Comissão do Orçamento Participativo – COP. Concluídas estas etapas, o documento final é encaminhado para o Conselho Universitário – CONSU, órgão máximo de deliberação, para referendar aquelas decisões.

A expectativa de resultados com a adoção desta prática participativa relaciona-se com a mudança do padrão de planejamento orçamentário e de aplicação dos recursos. Indica que alterações na gestão e mudanças na estrutura administrativa repercutem nas atividades-fins da Instituição. Soma-se a essas finalidades, a democratização da gestão técnica e administrativa que articula e estabelece novas prioridades de trabalho. Mesmo considerando as distinções de conteúdo e natureza apresentadas, a análise dos dois projetos de modernização e das entrevistas realizadas possibilitaram identificar uma convergência em torno de quatro eixos básicos que denotam as diretrizes e os princípios propostos para ações em modelo de gestão neste caso específico. O Quadro 2, a seguir, equaciona os elementos comuns identificados nos dois projetos de modernização da UESB.

Quadro 02 - Eixos de convergência dos projetos de modernização

Eixos de convergência dos projetos	Modelo Gerencial	Proposta de OP
Redefinição da ação administrativa	(re)Qualificação dos gestores, desenvolvimento de uma nova cultura de administração de RH, gestão descentralizada de RH	Constituição de relações democráticas e participativas na tomada de decisão, estrutura colegiada de decisão
Surgimento de novos valores	Fortalecimento de uma cultura de desempenho, ênfase nas habilidades específicas e de gestão, na capacidade de auto-gestão	Construção de um modelo de gestão participativa, compartilhada
Fortalecimento de valores sociais múltiplos	Cooperação, participação, consciência institucional, práticas colaborativas, flexibilidade administrativa	Ética pública, transparência, austeridade administrativa, democracia interna, cidadania
Ampliação das instâncias decisórias	Criação do Conselho Orientador de Recursos Humanos – CORH e Núcleo Avançado de Aperfeiçoamento e Qualificação	Criação do Fórum e da Comissão do Orçamento Participativo – COP

Fonte: Pesquisa de campo

No primeiro eixo, observa-se que no Modelo Gerencial a redefinição da ação administrativa é proposta através de uma gestão descentralizada de recursos humanos. O modelo seria fortalecido com o desenvolvimento de uma cultura de administração de RH com ênfase em: aperfeiçoamento das atividades-meio, desenvolvimento de habilidades gerenciais, fortalecimento de uma cultura de desempenho e implementação de um programa de qualificação para os servidores. No caso do Projeto de OP, o modelo propõe estabelecer relações regidas por princípios participativos no processo de tomada de decisão. A esfera de constituição destas relações seria a estrutura colegiada de decisão.

Dois outros eixos - surgimento e fortalecimento de valores sociais – se entrecruzam nos projetos propostos. Afirmam que podem implantar uma gestão com ênfase em valores pouco cultivados na administração das universidades públicas brasileiras. Estas, mantêm-se totalmente ligadas aos órgãos da administração pública direta, Ministérios e Secretarias de governo, realimentando a carga cultural e normativa do serviço público (MATTOS, 1991). Valores como cooperação, participação, transparência, ética pública, austeridade administrativa, democracia interna e cidadania requalificam a temática da gestão universitária e as práticas nela presentes. Vale ressaltar que, nas entrevistas realizadas, as adjetivações aos atributos da racionalidade técnica (SOBRINHO,1999), como requisitos da gestão universitária, aparecem com pouca recorrência entre os entrevistados. Esta observação é pertinente diante do controverso debate sobre a prevalência dos princípios da lógica produtivista de mercado na gestão universitária existente no interior de setores do Estado, nas próprias instituições acadêmicas, na sociedade e, particularmente, entre os organismos multilaterais que financiam políticas públicas educacionais e o governo (FMI e Banco Mundial). O último eixo - ampliação das instâncias decisórias – articula-se com a criação de estruturas colegiadas de decisão, cuja função está explicitada no primeiro eixo desta análise.

6. A dinâmica de implantação dos projetos: entre o planejado e o realizado

6.1 A participação como princípio orientador da gestão

A participação diz respeito à demanda, por parte da comunidade acadêmica, por espaços participativos de representação e decisão sobre os diversos interesses expressos pelos atores. Esta demanda por maior participação na gestão universitária aparece até mesmo no interior dos movimentos estudantil e sindical, docente e técnico-administrativo, no sentido de reestruturar as instâncias decisórias da Universidade. No centro das discussões, a participação não se limita à representação das categorias nos órgãos, mas a própria redefinição dos espaços para uma política de integração e de canais de ação/decisão. Este é um aspecto bem discutido na literatura sobre administração universitária, sendo um ponto fulcral na definição de um modelo de gestão para estas organizações, particularmente para as públicas no Brasil.

Embora os projetos estudados guardem um núcleo comum quanto ao ideal de uma gestão permeável ao diálogo, nota-se que o termo participação comporta diferentes acepções entre os entrevistados. Para aqueles que fizeram parte do projeto Modelo Gerencial, a participação se caracteriza pela diluição de responsabilidades das atividades relacionadas com a área de recursos humanos para os setores administrativos. O propósito de institucionalizar uma cultura de recursos humanos que seja difusa entre os demais setores da Instituição reforça-se no princípio da participação e assume o significado de descentralização de funções. Apesar da participação ser mencionada por todos os entrevistados, em nenhum dos depoimentos se explicita, com a mesma intensidade, as estratégias e políticas para a sua concretização. Esta constatação aponta para uma noção fluída de participação, já que não há clareza quanto aos modos como a mesma se efetivaria, o que, em última instância, significa não conseguir avançar para além do enunciado geral do princípio.

No Projeto de OP, o ideal da participação relaciona-se com a democracia interna na Universidade, definida como estatuto de cidadania; pauta-se no argumento de que as decisões devem ser tomadas pelos indivíduos afetados por elas. O conteúdo do projeto exprime alguns dos princípios orientadores do orçamento participativo na esfera municipal. Entre eles destacam-se: transparência, descentralização, otimização, austeridade e participação direta na definição e aplicação dos recursos públicos. Diferentemente dos entrevistados do projeto Modelo Gerencial, os depoentes que atuaram na formulação do Projeto de OP são unânimes em afirmar que a participação é necessária para romper com o atual modelo de gestão e deveria ser instituída através de uma política que associasse fóruns ampliados de decisão com canais de participação dos diferentes segmentos. Observa-se nos depoimentos que o sentido mais forte atribuído ao princípio é o de co-responsabilidade, co-gestão, “cumplicidade” entre quem decide e quem executa.

Estas distintas acepções revelam que, entre os gestores entrevistados, o princípio comum apresenta um *continuum* com diferentes gradações. Uma avaliação possível para estes significados diferenciados é que eles são coerentes com as formas como a participação é entendida pelos entrevistados, que engendram comportamentos e práticas distintas na condução da gestão e se inscrevem nas variadas interpretações que a noção acomoda. Para Sani (In: BOBBIO, MATEUCCI e PASQUINO, 2000), é possível reconhecer que os níveis de participação dos indivíduos ou grupos se dão sob formas e condições diferenciadas, de acordo com o contexto. Embora analise a participação sob a perspectiva das relações entre o estado e a sociedade civil, considera que ela se insere em um plano que se estende desde a presença até a participação no sentido estrito. Já Carvalho (1998) adverte para a generalização

do discurso da participação, cujo conteúdo explicita significados e projetos distintos. Ressalta que a abrangência da mesma (quem deve participar e qual a amplitude desejável) constitui um divisor de águas que passa a explicitar projetos mantidos sempre um tanto obscuros numa permanente disputa de significados.

6.2 “Remando contra a maré”: os fatores que limitaram a implementação das propostas de modernização

A análise de conteúdo das entrevistas deste estudo de caso permitiu identificar alguns fatores que limitaram o encaminhamento das propostas de modernização. Considerando que os entrevistados apontaram para uma multiplicidade de aspectos que obstaculizaram o processo de mudança, os dados dos depoimentos sobre esta questão foram classificados em três dimensões: institucional, sócio-cultural e política. Esta tipologia toma por referência as observações feitas por Leitão (1990), Hardy e Fachin (2000), Trigueiro (1999) e Rodrigues (1985) sobre a perspectiva de análise das organizações universitárias que integra o funcionamento do sistema organizacional com as relações entre os atores e a visão dos mesmos sobre como agir em relação ao seu papel na organização.

A dimensão institucional inclui os aspectos que se situam dentro da própria organização ou, ainda, que estejam fora dela, tais como: legais, financeiros, comunicação interna, estrutura organizacional e outros aspectos correlatos. A dimensão política se refere aos limites identificados nas relações entre indivíduos e grupos, as tensões que se estabeleceram, a fragmentação e os conflitos entre os membros da administração central e grupos presentes na organização universitária.

Na dimensão sócio-cultural estão agrupados os discursos que remetem à existência de hábitos, valores e crenças presentes no ambiente organizacional, e se reportam à sociedade como um todo; reproduzem-se no cotidiano da UESB e condicionam as práticas de gestão de seus membros nos aspectos que obstaculizam a modernização. Analisar esta dimensão é procurar compreender os limites de ordem subjetiva da modernização e que se manifestam nas condutas objetivas, como resultado dos diferentes significados que os indivíduos dão à mudança. No Quadro 03, a seguir, estão reunidos alguns dados que exemplificam como os depoimentos sobre os principais fatores que obstaculizaram a implementação das propostas em estudo foram caracterizados pelos depoentes.

Quadro 03 -Fatores que limitaram a implementação dos projetos

Dimensão	Fatores indicados nas entrevistas
Institucional	“faltou tempo, porque outras demandas da Universidade roubaram tempo do projeto. A gente percebe que algumas ações foram desenvolvidas, mas faltou realmente elas serem colocadas em prática” (Entrevistado 07) “como entrave é a própria estrutura da Universidade” (Entrevistado 03) “o caráter inovador da proposta com a estrutura gerencial existente na Universidade”(Entrevistado 04)
Política	“Havia esta contradição daqueles que queriam e outros que ficavam com medo de participar. Não mostravam interesse ou achavam que era uma coisa que nós queríamos implantar para mudar uma realidade sem levar em consideração as condições da Universidade” (Entrevistado 06)

	“É a questão da diluição do poder. Isso está muito claro. As pessoas não querem realmente abrir mão do poder e isso dentro do ambiente universitário não é diferente” (Entrevistado 02)
Sócio-cultural	“[...]olha a maior resistência ao projeto dentro de uma instituição universitária, por incrível que pareça, foi a resistência a uma metodologia de participação” (Entrevistado 03) “[...]a resistência da meritocracia universitária que considera um absurdo você ampliar o processo decisório para uma democracia participativa [...] uma resistência conservadora. Uma meritocracia conservadora que resiste a qualquer possibilidade de mudança” (Entrevistado 03)

Fonte: Pesquisa de campo

O fator institucional limitante que aparece com maior força é a atual estrutura da Universidade - burocrática e centralizadora - ela obstaculiza as inovações que pretendem que as decisões sejam socializadas. Embora as universidades sejam um ambiente onde se desenvolve inovações que se relacionam com as atividades-fim, graças à dinâmica constante da produção de conhecimento, o mesmo não pode ser dito em relação aos processos decisórios e administrativos e à estrutura interna das mesmas. Há imensas resistências que as tornam, neste sentido, organizações extremamente conservadoras e infensas a mudanças (TRIGUEIRO, 1999). Outros fatores mencionados foram: a falta de tempo para a implementação das propostas, o que permite concluir que as atividades demandadas pela burocracia sufocaram a iniciativa de inovação; a restrição financeira e as estratégias de comunicação adotadas que foram consideradas deficientes.

A dimensão política dos obstáculos aponta para as tensões entre indivíduos e grupos em relação a uma maior democratização do poder. Outras divergências referem-se à tensão sobre se estabelecer um consenso acerca de uma definição de estratégia para o Modelo Gerencial, havendo uma falta de entendimento e até mesmo dificuldades de discuti-la. Uma das justificativas sobre esta tensão foram as críticas que qualificavam o projeto como mais próximo de preocupações de uma organização privada, tal como “*modelo de iniciativa privada*”, “*qualidade total na universidade*”, entre outros.

A tensão parece ter sido também gerada pela idéia de competência e suas implicações sobre a idéia de participação, agravada pelas divergências das diferentes concepções de participação mencionadas anteriormente. Isto remete à preocupação de Teixeira (2001) quanto à difícil relação entre participar e realizar as decisões por parte dos agentes que recebem um mandato. E, por último, constatou-se tensão em relação ao que se denominou de conflito de concepção. Porque apesar da participação ser o ideal que orientou as duas propostas, um dos entrevistados sobre o Modelo Gerencial apontou como obstáculo à implementação do mesmo a própria democratização do processo, que diluía os esforços.

Na perspectiva da dimensão sócio-cultural é unânime, entre os entrevistados, haver, na prática, uma resistência à modernização, herança de uma cultura conservadora que concebe o novo revestido do velho. É o principal obstáculo para o rompimento com as práticas de gestão cristalizadas entre os membros da UESB. Esta constatação reforça o argumento de DaMatta (apud Vasconcelos, 1995), quando afirma que as organizações não são sobrepostas em um determinado espaço, mas formam-se a partir dele, de um modo bem imbricado. Por esta razão, Vasconcelos (1995) considera que, no caso brasileiro, existem estruturas históricas paralelas que funcionam como elementos obstaculizadores aos esforços de modernização bem perceptíveis em diversos espaços das agências públicas.

Intrinsecamente relacionado ao comportamento reticente a uma democratização do poder decisório é a resistência que a burocracia confere a mudanças no desenho do cargo, porque hierarquiza no plano funcional e iguala, quando necessário, nas relações pessoais. Retoma-se DaMatta para explicar que tal resistência promove o que ele qualifica de “uma tremenda complexidade classificatória, um enorme sentimento de compensação e complementaridade, impedindo certamente a tomada de consciência social horizontal” (1997b:193). De fato, de acordo com Wanderley (1999), com raras exceções, os processos dominantes de hierarquização e de burocratização enrijecem a estrutura organizacional. Além disso, formas implícitas ou manifestas de um poder centralizador e autoritário têm tornado as relações entre os membros da universidade opacas e desconfiadas. Esta complexidade aponta para as dificuldades na consolidação de uma gestão democrático-participativa, pois a universidade é também um espaço de reprodução das próprias condições de poder na sociedade, quer seja nas salas de aula, quer seja nas práticas de gestão ou nas relações entre agentes.

Traçando um paralelo entre as três dimensões analisadas, observa-se que a dimensão política associa-se à cultural no que diz respeito à explicitação dos conflitos. É importante registrar que houve entre os depoentes uma concordância em falar sobre os elementos consensuais das propostas, no entanto, durante as entrevistas os conflitos não foram tratados com a mesma espontaneidade ou intensidade. Este comportamento reticente em tratar o tema encontra apoio para a análise em DaMatta (1997b) e Santos (1993) que afirmam que a sociedade brasileira encontra dificuldades em expressar relações que não sejam apoiadas num cunho afetivo e, conseqüentemente, há uma forte propensão a dissimular conflitos. No entanto, reconhece-se que todo processo de mudança gera instabilidade no grupo; implica em choques de interesses e envolve tensões, produzindo impasses como resultado da interação.

Vale também ressaltar que nas três dimensões apresentadas para se analisar aspectos limitantes dos projetos é baixo o grau de participação dos membros da Universidade na sua implementação. O que leva a concluir que o grau de engajamento dos indivíduos determinou os avanços e, em última instância, recuos na implementação das propostas. Os obstáculos a iniciativas de modernização parecem estar presentes nas pessoas, na mentalidade dos que expressam diferentes modos de gerir e entender a Instituição. Mas, encontram-se, também, presentes na estrutura verticalizada de poder, na tradição burocrática estanque e, sem dúvida, na pouca experiência de gestão participativa e que ainda se constitui em um desafio na administração de uma organização voltada para o ensino superior.

Além da análise sobre os fatores limitadores das propostas, chamou a atenção alguns depoimentos relativos à implementação do Projeto de OP, que expressam um comportamento reticente, um sentimento de desencanto envolvido de falta de confiança nas mudanças. Indagou-se sobre o compromisso dos indivíduos, o grau de adesão dos membros da UESB às propostas, conforme a percepção dos entrevistados. Isto foi observado a partir dos atributos como o senso de confiança, de cooperação e de participação. Nota-se que o envolvimento reticente dos membros da organização acadêmica impediu que a confiança se consolidasse e produzisse a cooperação, prejudicando a participação dos envolvidos na implementação das propostas de modernização. Como se pode concluir, os diferentes níveis de envolvimento demonstrados não foram suficientes para implicar uma estratégia modernizadora, impedindo a complementação do ciclo de ação que resultasse em mudanças efetivas na gestão da UESB.

7. Considerações Finais

O argumento de fundo que orientou esta investigação parte do pressuposto de que a gestão não ocorre em um vácuo sócio-cultural. Deste modo, reafirmando as posições teórico-metodológicas desta pesquisa, pode-se dizer que a ação dos diferentes sujeitos é influenciada pelo contexto em que vivem, ainda que se considere que esta relação ocorra num movimento pendular, ou seja, indivíduos são influenciados pela cultura e valores que os circundam, bem como influenciam, eles próprios, seu ambiente. Esta argumentação encontra apoio em Barbosa (1999), Trigueiro (1999), DaMatta (1997a,1997b) e Vasconcelos (1995).

As transformações exigidas por qualquer esforço de modernização não requerem, apenas, impactar o plano objetivo dos fenômenos sociais, ou seja, não se limitam a mudanças nos sistemas que estruturam a vida em sociedade ou o padrão de autoridade, a reordenação da divisão do trabalho, a incorporação de novos métodos de controle ou de novos atores no processo de decisão. Requer, sim, de forma crucial, mudanças de crenças, percepções e atitudes por parte dos indivíduos e grupos, que podem influir, negativa ou positivamente, na produção e aceitação de novas formas de agir. Reconhecendo que um processo de modernização é complexo e não-linear, torna-se evidente a relevância do papel que os diferentes atores ocupam em relação a inovações. É através destes agentes que as ações assumem significados distintos, e, como revela este estudo, tomam como referência os valores e padrões de conduta presentes na própria sociedade e os reproduzem no âmbito das organizações. Portanto, para modernizar estas últimas, é necessário mudanças no próprio modo de pensar e agir nos ambientes sociais da vida cotidiana e cívica.

A análise produzida neste estudo de caso permite inferir que a bagagem cultural, técnica, política e social da qual o indivíduo é portador, fruto da sua experiência na vida social quanto na organizacional, resulta em atitudes facilitadoras ou obstaculizadoras diante de experiências de modernização. Os depoimentos revelam que os obstáculos à modernização engendram um conjunto de significados diferentes para os atores, compondo um mosaico em que as mudanças de fundo são as que sofrem fortes resistências, permanecendo a ação organizacional limitada a intervenções tópicas, que não se defrontam com as tensões e os conflitos mais significativos desta complexa estrutura organizacional – a universidade pública.

7. Referência Bibliográfica

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999



- BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 5ª ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000
- BUARQUE, Cristovam. **A aventura da Universidade**. São Paulo: Editora UNESP; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994
- CARVALHO, Maria do Carmo A. A. Participação Social no Brasil Hoje. **Pólis Papers**, nº 02, 1998.
- CHAUÍ, Marilena. A Universidade hoje. In: Escritos sobre a Universidade. São Paulo: Editora UNESP, 2001
- DAGNINO, Evelina. Sociedade Civil, Espaços Públicos e a Construção Democrática no Brasil: Limites e Possibilidades. In: **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- DAMATTA, Roberto da. **A Casa & a Rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997a
- DAMATTA, Roberto da. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997b
- FADUL, Élvia. Orçamento Participativo: Limites e contradições de um modelo decisório inovador. In: **O Poder da Cidade**: limites da governança urbana. Anete Brito L. Ivo (org.). Salvador: EDUFBA, 2000
- FÁVERO, Maria de Lurdes de A. Universidade: poder e participação. **Educação & Sociedade**. Cortez Editora, nº 16, dez. 1983
- GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001 (Coleção questões da nossa época, v.84)
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**: teoria e casos. 2ª ed. Porto Alegre: Edit. UFRGS, 2000
- LEITÃO, Sérgio Proença. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.24, nº 01, nov.1989/jan.1990
- MATTOS, Pedro Lincoln. Administração e mudança nas universidades federais: questões-chave. **Revista Educação Brasileira**. Brasília, v.13, nº 26, 1º sem. 1991
- PENTEADO, Silvia Ângela Teixeira. **Participação na Universidade**: retrato em preto e branco. São Paulo: Pioneira, 1991 (Coleção novos umbrais).
- PENTEADO, Silvia Ângela Teixeira. À procura de um foco para o fazer universitário. In: **Identidade e poder na universidade**. São Paulo: Cortez; Santos: Unisanta Editora, 1998.

PEREIRA F^o, Waldenor Alves; TEIXEIRA, Erbene Café; SILVA, Boaz R.; SOUZA, Maria Ester F. Orçamento Participativo na Universidade: uma experiência de gestão compartilhada. **Revista Pré-Textos para discussão**. Salvador, ano VII, nº 12, 2002.

RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n.19, v.4, out./dez., 1985

SANTOS, Boaventura de Souza. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: **Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 6^a ed. São Paulo: Cortez, 1999

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. Fronteira do estado mínimo - indicações sobre o híbrido institucional brasileiro. In: **Razões da desordem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993

SOBRINHO, José Dias. Concepções de universidade e de avaliação institucional. In: **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Hélgio Trindade (org.) Petrópolis: Vozes/Rio Grande do Sul: CIPEDS, 1999

TEIXEIRA, Elenaldo. Participação cidadã no poder local: algumas experiências no Brasil. In: **O local e o global: limites e desafios da participação cidadã**. 2^a ed. São Paulo: Cortez; Recife: EQUIP; Salvador: UFBA, 2001

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora UNB, 1999

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB. **Projeto Implantação de um novo modelo de desenvolvimento gerencial na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB**. Vitória da Conquista, jul.1999.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB. **Orçamento Participativo na UESB: uma prática democrática**. Vitória da Conquista, jun. 2001.

VASCONCELOS, João Gualberto M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária. In: **Recursos Humanos e subjetividade**. Eduardo Paes Barreto Davel, João Gualberto M. Vasconcelos (org.) Petrópolis: Vozes, 1995.

WANDERLEY, Luís E. O que é universidade. São Paulo: Brasiliense, 1999. (Coleção Primeiros Passos).