

**XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU****Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

GERENCIALISMO: EFEITOS NO MODELO DE GESTÃO DE UMA IFES**DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA**

UFBA

deniserib@gmail.com**LEONARDO RIBEIRO DE ALMEIDA**

UNIRIO

leoribal@gmail.com**ARIADNE SCALFONI RIGO**

UFBA

ariadnescalfoni@gmail.com**ANDRÉA CARDOSO VENTURA**

UFBA

andreaventurassa@gmail.com

RESUMO: O artigo analisa a influência do Gerencialismo sobre algumas dimensões do ensino superior público em geral, e da UFBA no particular, no que se refere aos modelos acadêmico e organizacional no período 2002-2015. Obtiveram-se os dados primários com a utilização de entrevistas e observação participante, usou-se também a análise documental. As informações foram analisadas por meio da Análise de Conteúdo Categrorial tendo por categorias analíticas os resultados da gestão, os modelos de tomada de decisão e os modelos acadêmicos vigentes. Os resultados apontam que apesar dos esforços de modernização administrativa e pedagógica empreendidos pela IFES durante este período, muitas das metas não foram alcançadas, fato agravado pela descontinuidade em termos de gestão, com a UFBA retomando, em linhas gerais, um modelo de gestão administrativa e acadêmica tradicional e menos profissional. Indicam-se como trabalhos futuros, estudos que explorem o fenômeno aqui estudado com base na vivência de outras IFES, assim como o aprofundamento das dimensões aqui abordadas.

PALAVRAS-CHAVE: Gerencialismo; Modernização Administrativa; Gestão Universitária; IFES.

1. INTRODUÇÃO

A migração do Estado do modelo burocrático para o gerencialismo, segundo Denhardt (2012) e Matias-Pereira (2010), inicia-se com o esgotamento do primeiro modelo em associação ao aumento das demandas e expectativas que emergem da sociedade civil em prol da oferta mais eficiente de serviços públicos. Delineia-se assim, um cenário no qual as organizações públicas são pressionadas a adotar modelos de gestão mais ágeis e flexíveis, à semelhança do vivenciado na esfera privada, dando origem à Nova Gestão Pública (NGP).

Ressalta-se que, no caso brasileiro, tais mudanças se dão mais rapidamente do que em outros países, contudo, apesar de o país saltar ou acelerar etapas no processo de reforma do Estado, não é capaz de reverter a contento um quadro de subdesenvolvimento e desigualdade. Ou seja, é possível se falar na presença de um processo de modernização administrativa do Estado acompanhado de um país socialmente atrasado e marcado por desigualdades em nível nacional e regional. Com vistas a buscar a redução destas lacunas, ganha importância o ensino superior público, notadamente o federal, como instrumento de política pública.

Sob tal ótica, tem-se no governo Lula o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) concebido para garantir maior inserção no ensino superior federal com o aporte de recursos para investimentos nas IFES. Entretanto, para ter acesso a tais recursos, as IFES precisam modificar algumas características do seu modelo administrativo-pedagógico, a exemplo de: ampliar o número de cursos e vagas noturnas; ofertar cursos de formação rápida (Tecnológicos e Bacharelados Interdisciplinares (BI)); interiorizar sua atuação criando novos *campi* em cidades fora do seu eixo tradicional etc.

Tendo em vista, que, a partir do REUNI e de outras medidas trazidas pelo Plano Nacional da Educação (PNE), as IFES precisam “repensar” e “reinventar” seus modelos de gestão buscando integrá-los a novas práticas pedagógicas, justifica-se a realização deste trabalho com base na necessidade de se refletir sobre tais mudanças na gestão deste segmento. A opção por se estudar estas transformações com base na Universidade Federal da Bahia (UFBA), segundo Ribeiro (2011), justifica-se pela sua importância e pioneirismo no cenário nacional do ensino superior, seja como uma das primeiras iniciativas, com a Escola de Medicina, em 1808 (Boaventura, 2010); seja pela sua importância como modelo de sucesso na implantação das alterações promovidas pela Reforma Universitária de 1968 (Santos, 2010); seja por seu papel enquanto “régua e compasso” na definição de padrões utilizados na formulação do REUNI, a partir do projeto denominado Universidade Nova, concebido e operacionalizado pelo reitor Naomar de Almeida Filho, a partir de 2002.

Assim, partindo-se da premissa de que este quadro de transformação das IFES começa a se delinear com a Reforma do Estado de 1995, sintetiza-se o objetivo da pesquisa como um esforço de analisar a forma como tais modificações se refletem sobre algumas dimensões do processo de gestão administrativo-pedagógica da UFBA, levando a organização a modificar práticas usuais desde os anos de 1960, momento no qual inicia seu primeiro movimento de profissionalização da gestão. Para dar suporte a tais reflexões, trabalhou-se um arcabouço conceitual que contextualiza as transformações do Estado até a Reforma do Estado de 1995 e seus desdobramentos, apresentando-se ainda discussões relativas aos modelos de gestão das IFES. Com base neste referencial pretende-se buscar respostas à questão: **Como se caracterizam as mudanças no processo gestor administrativo-pedagógico da UFBA, no período 2002-2015?**

O artigo, além desta introdução, traz discussões teóricas relativas à evolução histórica da gestão pública e das IFES no Brasil. Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia utilizada. Na quarta seção busca-se aproximar a discussão teórica da realidade da UFBA, no período 2002-2015. Finaliza-se o trabalho com algumas reflexões sobre tais aspectos, tendo-

se ainda a apresentação de suas limitações e possíveis contribuições à realização de trabalhos futuros.

2. CAMINHOS TEÓRICOS

Esta seção subdivide-se em duas subseções: as reformas do Estado e da Administração Pública brasileira, e a gestão das instituições de ensino superior no país.

2.1 Reformas no Estado e na Administração Pública: uma perspectiva histórica destas transformações no Brasil

Inicia-se esta parte do trabalho, com análises sobre as tipologias de Estado e Administração Pública presentes no Brasil enquanto Estado independente. Tal opção decorre da concepção de que tais questões, ao refletirem distintas formas de distribuição de poder, influenciam a temática estudada. Sintetizando tal pensamento, tem-se a figura a seguir.

Período Dimensão	1822-1930	1930-1985	1985 - ...
Estado	Patriarcal-dependente	Nacional-desenvolvimentista	Liberal-dependente
Regime político	Oligárquico	Autoritário (1930-1945 e 1964-1985). Democrático (1945-1964)	Democrático
Sociedade	Mercantil senhorial	Capitalista industrial	Pós-industrial
Administração Pública	Patrimonial	Burocrática	Gerencial
Classes dirigentes	Latifundiários e Burocracia patrimonial	Empresários e Burocracia pública	Agentes financeiros e investidores

FIGURA 1: Evolução histórica do Estado e da Administração Pública no Brasil.

Fonte: Elaboração própria, 2011, a partir de Bresser-Pereira, 2005 e 2007.

Sobre o primeiro ciclo, Matias-Pereira (2010) pontua que o Estado oligárquico, ao atribuir pouca importância às políticas públicas e à sociedade civil, favorecia a que a Igreja Católica assumisse importância no atendimento das demandas das classes menos favorecidas. Tal perfil começa a se alterar nos anos de 1920, com o aumento da mobilização social nos centros urbanos, quando se põe em curso a gradual migração do Estado oligárquico para o interventor. Já a Administração Pública, é caracterizada, por Bresser-Pereira (2007), de duas formas: patrimonialista, até a Primeira República, ao defender os interesses dos grandes agricultores e comerciantes; e posteriormente, com a perda da hegemonia destes setores econômicos e a incorporação de outros – militares e burocratas – mesclando características patrimoniais com burocráticas, em um novo modelo de Administração Pública.

O segundo ciclo do Estado brasileiro, iniciado com a Revolução de 1930, introduz, gradativamente, o modelo do capitalismo industrial, de uma forma tal em que os interesses da aristocracia decadente e patrimonialistas são preservados, ao tempo em que se incorporam características burocráticas. Assim, o Estado torna-se nacional-desenvolvimentista, adotando estratégias que buscam o desenvolvimento econômico, sendo este o modelo hegemônico no período 1930-1985. Sob ele, estreitam-se os laços entre as burguesias industrial e pública, demarcando maior independência política no país que migra do autoritarismo para a democracia, em que pese a presença dos governos totalitários de Vargas e dos militares.

De toda sorte, neste processo, conforme Bresser-Pereira (2005 e 2007), o Estado se reorganiza, tornando-se administrativamente consistente ao adotar uma perspectiva nacional de ação, ao tempo em que se mantém financeiramente sadio por meio de rígida disciplina fiscal sustentada pela burocracia pública. Com tal perfil, deixa de ser o somente o mantenedor da ordem social, como ocorria até 1930, tornando-se responsável pela prestação de diversos serviços públicos, atuando ainda enquanto principal agente do desenvolvimento econômico, tendo as burocracias administrativa, política e industrial como principais atores.

Destaca-se que, durante este ciclo, o Decreto-Lei nº 200 de 1967 operacionaliza uma reforma administrativa com vistas a descentralizar a Administração Pública, propondo separar a administração direta da indireta, assim como criar na administração indireta as fundações submetidas à legislação e com atuação semelhante ao setor privado. Considera-se, em consonância com Abrúcio (2007), que tal modelo, ao formalizar a adoção dos princípios da racionalidade administrativa, do planejamento e do orçamento na esfera pública, é o precursor da Reforma do Estado de 1995.

Complementando tais concepções, Matias-Pereira (2010) afirma ser este momento um retrocesso na modernização da Administração Pública, por conta da cultura de rateio dos cargos públicos entre partidos políticos no início do processo de redemocratização do país, situação ainda comum atualmente. A Constituição de 1988 fortalece este quadro restringindo a capacidade de o poder público reestruturar seus órgãos, além de reduzir a autonomia gestora da administração indireta submetendo-a às mesmas exigências da administração direta. Após um período de instabilidade econômica e financeira (governos Sarney, Collor de Mello e Itamar Franco), retoma-se a discussão da reforma gerencial do Estado e da Administração Pública.

Para Bresser-Pereira (2005 e 2007), a prioridade deste ciclo era promover uma mudança institucional, que superasse os debates acerca da implantação do Estado Mínimo e adoção de políticas neoliberais. Assim, a Reforma de 1995 visava: tornar os gestores públicos autônomos e responsáveis, reduzindo o foco nos controles burocráticos baseados em regras detalhadas ao priorizar a obtenção de resultados. Ou seja, busca-se adotar na esfera pública o modelo de gestão por resultados fazendo com que o Estado atue nas áreas que lhe são exclusivas (as que envolvem o emprego do poder de Estado, ou demandam a aplicação de recursos públicos) retirando-se total ou parcialmente das demais esferas nas quais atuava até então.

As discussões sobre estes dois ciclos mais recentes no Brasil são sintetizadas por Santos (2006) e Farah (2006) como um esforço de operacionalização de instrumentos de modernização administrativa na gestão pública. Assim, historicamente, Vargas lança as bases de consolidação do Estado desenvolvimentista e mentor da formação de uma identidade nacional; sendo sucedido, a partir dos anos de 1980, por um modelo que prioriza uma nova institucionalidade e o uso de práticas eficientes de gestão, estimulando-se a inovação e buscando-se superar problemas tradicionais da Administração Pública brasileira.

Considera-se ainda que, se no primeiro momento buscou-se migrar do Estado patrimonialista para o burocrático, no segundo visava-se dotar à Administração Pública de ferramentas gerenciais que viabilizassem sua avaliação e controle segundo parâmetros usuais na iniciativa privada. Em síntese, o ciclo iniciado na década de 1980 ancora-se na necessidade de o Estado responder às demandas que emergem do processo de redemocratização, visando, com base na descentralização financeira e decisória na esfera federal e no abandono da perspectiva fragmentada nos diferentes níveis decisórios, formular políticas públicas que superassem o viés clientelista (ABRÚCIO, 2010).

2.2 Uma análise da gestão das IFES no país

Estas reflexões iniciam-se com uma síntese dos modelos de ensino superior e universidade. O pioneiro, a Universidade Escolástica, surge no século XI com a criação das universidades de Paris e de Bolonha, nas quais buscava-se retirar da Igreja Católica a responsabilidade pela produção do conhecimento. Este, de acordo com Trindade (1999), Almeida Filho (2007) e Boaventura (2010), torna-se o desenho mais tradicional na Europa, replicando-se nas demais experiências universitárias até o Pós-Renascimento, quando, fruto do Iluminismo, incorporam-se aos currículos novas áreas do conhecimento, dando lugar à

Universidade da Arte-Cultura. A seguir, tendo por “gatilho” as mudanças socioeconômicas trazidas pela Revolução Industrial, surge no século XIX, a Universidade Científico-Tecnológica, ou para Wolff (1993), a Universidade como campo de treinamento para as profissões liberais. Almeida Filho (2007) afirma que a partir daí o ensino superior ancora-se no treinamento profissional/administrativo, dimensões fundamentais à evolução do capitalismo pós Segunda Guerra. Complementarmente, Sander (2007, p.46) afirma ser este período caracterizado pelo “planejamento da educação impulsionado pelas agências de assistência técnica e financeira dos países desenvolvidos, pelos organismos intergovernamentais de cooperação técnica e pelas organizações internacionais de crédito”. Ou seja, fortalece-se, segundo o último autor, a relevância do binômio ensino superior-desenvolvimento no contexto nacional e do enfoque tecnoburocrático.

A falência deste modelo, em muito refletida na crise estudantil dos anos de 1968, faz com que surja o desenho acadêmico da Universidade Empreendimento, com novo perfil de cursos e alunos e utilizando-se das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Sob tal paradigma surgem IES geridas como empreendimentos comerciais ligados ou não às grandes corporações, visando à qualificação em massa e garantindo a inserção de camadas da sociedade antes excluídas desta formação. Sob este contexto contemporâneo, Sander (2007, p. 69) afirma haver o que denomina de “pedagogia corporativa”, modelo este que adota sistematicamente na gestão universitária, princípios e métodos da qualidade total; desta forma o foco passa a ser a prestação de serviços para uma dada “clientela”, tendo-se como objetivos a produtividade e a eficiência econômica, o que incentiva a “competitividade a qualquer custo, independentemente de seu significado substantivo, de sua validade ética e relevância cultural”. Tal realidade afeta as IES existentes, tornando necessária para a continuidade de suas atividades, a operacionalização de diversas adaptações sob a égide do modelo gerencialista.

Aproximando estas discussões do contexto organizacional da tomada de decisão, Hardy e Fachin (1996) trazem quatro modelos a seguir resumidos.

Modelo	Burocrático profissional	Colegialidade	Político	Anarquia organizada
Categorias				
Princípio	Racionalidade na execução de tarefas	Consenso	Razão política	Comportamento não intencional
Objetivo	Maximização da eficiência organizacional	Tomada de decisões de forma colegiada	Concilia consenso e conflito com processos burocráticos	Busca continuidade na forma de atuação
Poder decisório	Centralizado no topo	Centralizado nos especialistas	Descentralizado por grupos de poder	<i>Default</i> ou acidente
Autoridade formal	Proveniente da hierarquia	Legitimada pela competência	Limitada por interesses conflitantes	Difusa, líder como catalisador
Conflito e disputa de poder	Ignorados	Resolvidos pelo consenso	Negociação política de acordo com as forças envolvidas	Resolvidos pelo tempo
Modelo organizacional	Formal, centralizado, burocrático na esfera administrativa e profissional nas atividades-fim	Informal e participativo	Poder político mais importante do que estrutura hierárquica	Influenciado pelos problemas presentes. Está em parte das organizações, mas não no todo

FIGURA 2: Modelos organizacionais e categorias de análise.

Fonte: Ribeiro, 2011, a partir de Hardy e Fachin (1996).

Na prática considera-se que os padrões de gestão adotados pelas IES, e espelhados nestas tipologias, se modificam, sendo comum a presença simultânea de diferentes desenhos, levando à maior hibridização com a presença de modelos mistos, delineando-se uma situação na qual “modelos podem coexistir numa mesma instituição, vindo a operar conforme a natureza de um tema específico em debate” (HARDY e FACHIN, 1996, p.31).

De toda forma, convivendo com estes modelos de tomada de decisão, tem-se a estrutura matricial como dominante no processo de gestão das IFES, modelo visto por Loiola et all (2004) como um desenho burocrático que combina aspectos positivos da departamentalização funcional e divisional, com vistas a tornar as estruturas mais leves e ágeis. Ribeiro (2011) complementa a discussão acerca da hegemonia da departamentalização nas IFES, afirmando que, na prática a importância atribuída aos departamentos enquanto órgãos gestores das unidades de ensino, torna-os muito poderosos, esvaziando a importância dos demais órgãos colegiados (congregações, diretorias e colegiados). Pontua ainda que esta disfunção se consolida, na medida em que estes órgãos assumem, gradativamente, o papel e vícios das antigas cátedras, fazendo com que este modelo gestor permaneça personalista e pouco aderente às demandas institucionais e sociais, perdendo muito da sua força.

Parece clara a pouca aproximação do modelo clássico de gestão universitária, em relação ao novo contexto do ensino superior público no período pós 1995, já que a permanência deste desenho faz com que as IFES tenham dificuldades em adotar os princípios gerencialistas visando modificar suas práticas com vistas a obter maior profissionalização e responsabilização dos gestores. Destaca-se ainda, que este quadro com suas diferentes dimensões - a diversidade e a quantidade de públicos que se pretende atender; seu porte refletido em dados relativos a número de cursos, docentes, discentes, *campi* etc; multiplicidade de objetivos; nível de formação e qualificação dos quadros docentes e técnicos; TIC disponíveis para o trabalho acadêmico e administrativo; vulnerabilidade em relação ao arcabouço legal; infraestrutura existente e recursos para expansão; morosidade do processo decisório onde predominam as características do modelo burocrático etc – dificulta ainda mais a mudança. Resumindo tal cenário, Borges e Araújo (2001, p.68) sinalizam como problemas na gestão das IFES pós 1995:

- a) a descentralização de decisões de natureza operacional fruto da ambiguidade de poder faz com que as unidades de ensino tenham ritmos diferentes entre si, e em relação às unidades administrativas, ou seja, o foco macroinstitucional é ignorado em prol de demandas específicas e de natureza setorial.
- b) concepções distintas e conflitantes sobre o papel da IFES dificultam a definição de aspectos fundamentais à gestão estratégica (missão, objetivos e metas institucionais), favorecendo o desperdício e mau uso de recursos escassos;
- c) a presença de baixo nível de coordenação e controle de atividades nos diferentes níveis organizacionais acadêmicos e administrativos dificulta a adoção do modelo de administração por resultados.

Por se considerar o peso destas questões na cultura das IFES, não causa estranheza a lentidão e resistência dos gestores em promoverem os ajustes necessários a uma atuação mais aderente aos princípios gerenciais trazidos pela Reforma do Estado. Na verdade, muitas das modificações operacionalizadas contemplam isoladamente ora atividades de natureza acadêmica, ora administrativas, conforme a situação em tela. Conclui-se que a reprodução do modelo de gestão tradicional fragmentado e personalista, apesar de incorporar algumas inovações gerenciais por meio de iniciativas pontuais, não é capaz de superar as dificuldades de implementação de mudanças amplas, contemplando integralmente a realidade institucional e adotando mais profissionalismo na gestão. Assim, para se identificar alternativas à superação deste problema, torna-se interessante a análise de experiências nas IFES, sejam elas tradicionais ou criadas sob um novo paradigma organizacional.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, pois analisa as relações entre o modelo de gestão pública adotado no Brasil pós 1995 e as transformações na gestão das IFES, à luz do caso UFBA,

visto como um desenho que influenciou a legislação do setor e, também, outras IFES. Na coleta de dados secundários foram utilizados documentos internos e externos da UFBA, para coletar os dados primários optou-se pela utilização da entrevista em profundidade com três dos principais gestores da história desta IFES até 2012 e, pela observação participante para o período compreendido entre 2012-2015. Justificam-se tais opções com base na concepção da utilidade destes instrumentos na obtenção de respostas profundas sobre as questões investigadas (RICHARDSON, 2009, p.208).

Segundo recomendações de Vergara (2006) e Mattos (2005), para melhor condução das entrevistas, foram elaborados roteiros respeitando-se as peculiaridades dos entrevistados e garantindo-se a abordagem dos aspectos relevantes à compreensão do problema de pesquisa. Como pressupunha-se que as entrevistas seriam longas, utilizaram-se técnicas de registro e análise da oralidade, conforme as etapas indicadas por Meihy (2002): agendamento de pré-entrevista, onde a concepção do projeto foi explicada, sendo a seguir agendada a entrevista; realização da entrevista, quando com a autorização dos entrevistados, procedeu-se à gravação; transcrição e textualização das entrevistas e anotações feitas ao longo da sua realização; conferência ou validação da transcrição com os entrevistados, legitimando-se assim o material para uso; análise dos dados através da interpretação dos resultados à luz do referencial adotado na construção do artigo. Destaca-se que os roteiros foram utilizados como balizadores das entrevistas, já que se adotou o procedimento de após uma provocação inicial permitir-se ao entrevistado falar livremente, sendo retomada a linha inicial quando julgado necessário. A opção pelos entrevistados decorreu da importância da sua atuação à frente da IFES em momentos relevantes da sua trajetória e do próprio ensino superior brasileiro.

Inicialmente entrevistou-se o professor Edivaldo Boaventura, professor aposentado da UFBA, onde exerceu diversas atividades de coordenação e gestão, sendo o responsável pela operacionalização de muitas modificações introduzidas no modelo acadêmico e organizacional da IFES, quando da sua reestruturação durante o reitorado Roberto Santos, no final dos anos de 1960. A segunda foi realizada com o professor Roberto Santos, que além de ter sido o quarto reitor da IFES, foi partícipe ativo do cotidiano institucional como aluno, professor e gestor durante os reitorados que o antecederam; destaca-se sua importância na reestruturação do modelo gestor da UFBA conforme os conceitos trazidos pela Reforma Universitária, introduzindo de forma pioneira em relação às demais IFES, importantes modificações à época. Finalmente, entrevistou-se o professor Naomar de Almeida Filho, reitor da IFES no período 2002-2010, momento no qual a UFBA passou por um amplo e complexo processo de alteração dos modelos acadêmico e organizacional, exercendo ainda influência nas novas diretrizes nacionais traçadas para as IFES.

A análise do material coletado ocorreu durante os intervalos entre as entrevistas, prática que permitiu o aprimoramento dos roteiros. Neste processo, usou-se a Análise de Conteúdo categorial temática, definindo-se duas categorias analíticas: os indicadores utilizados para a avaliação e controle dos resultados obtidos na gestão da organização em seus diferentes níveis; e os critérios de responsabilização dos seus gestores em diferentes níveis pelos resultados da IFES – para se categorizar e analisar as mais de 18 horas de falas a partir da transcrição das gravações realizadas, e o material documental utilizado. Ressalta-se que algumas destas falas, pela sua relevância ao tema estudado, são aqui trazidas na íntegra.

4. O CASO UFBA

A fim de mais bem se contextualizar o tema explorado, acredita-se ser importante iniciar-se esta seção com uma rápida descrição do modelo de gestão adotado na UFBA a partir de 1968, tendo em vista sua vigência até a posse do professor Naomar, em 2002. Entende-se ser este percurso na trajetória da organização fundamental, tendo em vista, sob

uma perspectiva positiva, o papel inovador deste modelo no cenário nacional quando originalmente concebido e implantado; e sob um foco negativo, o fato de o mesmo ter se mantido praticamente idêntico, mesmo em contextos nos quais já não mais se mostrava adequado. Segundo Boaventura (2010) e Santos (2010), durante a gestão Roberto Santos, a UFBA implanta um modelo gestor descentralizado e participativo, atuando sob a forma matricial com a criação e fortalecimento dos departamentos como órgãos estruturantes; ou seja, buscavam-se os benefícios do maior equilíbrio de poder e distribuição de atividades entre diferentes órgãos, como pontuado por Loiola *et all* (2004). Adicionalmente, consolidou-se o foco na busca de alternativas eficientes de gestão para o uso e obtenção de recursos cada vez mais escassos a fim de se evitar o desperdício e buscando-se parcerias que viabilizassem aportes financeiros capazes de garantir seu dia-a-dia.

Em relação ao modelo acadêmico, identifica-se, com base em Almeida Filho (2007) e Sander (2007), a hibridização da Universidade Científico-Tecnológica - pela importância atribuída à formação profissional nas áreas de maior reconhecimento social, assim como pelos incentivos dados à realização da pesquisa aplicada às demandas organizacionais -; com características da Universidade Escolástica, com a manutenção da visão da universidade como responsável pela produção do conhecimento e reprodução das profissões. Destaca-se que muito deste esforço modernizador à época, por questões diversas, infelizmente, foi em muito anulado ao longo dos anos vindouros, na gestão de sucessivos reitores da instituição.

Em 2002, ao assumir a reitoria, o grupo do professor Naomar se defronta com um cenário nacional influenciado pelo modelo de gestão pública operacionalizado durante o governo FHC, com a Reforma do Estado. Há neste momento, uma imagem negativa da universidade pública fortalecida não só pela falta de investimento nas mesmas, quanto pelos estímulos dados ao segmento privado, contexto este que levava à estagnação e acomodação das IFES em geral. De forma similar às demais IFES, a UFBA convivía com sucessivas crises e greves docentes e do quadro administrativo, suprimindo suas necessidades de pessoal com a contratação de terceirizados. Seu porte permanecia quase constante, pois como sinaliza Almeida Filho (2010), suas matrículas pouco cresceram em relação ao final dos anos de 1960, caracterizando a baixa inserção social em seus cursos ao longo de mais de 30 anos.

O modelo acadêmico reproduzia o desenho concebido durante a gestão Roberto Santos, sem atualizações significativas. Nele, a rigidez curricular era a tônica da Graduação, embora, refletindo um movimento do ensino superior nacional, a IFES ao ingressar na Pós-Graduação *lato e stricto sensu* no início dos anos de 1970, mudasse de alguma forma o perfil dos seus cursos e fortalecesse a pesquisa. O descompasso entre contexto e gestão fortalecia-se com o isolamento entre unidades de ensino e com a presença de pré-requisitos inadequados que dificultavam a mobilidade discente interna e externamente. Ademais, a Graduação direcionava-se à formação em carreiras tradicionais ofertadas nos moldes utilizados desde a criação da universidade, em 1946, sem a utilização de novas tecnologias nas atividades acadêmicas. Demarca-se assim a presença do enfoque classificado por Sander (2007) como tecnoburocrático; em termos de processo de tomada de decisão, parece clara a aderência ao modelo denominado por Hardy e Fachin (1996) como burocrático.

Este cenário interno associado ao contexto turbulento vivenciado pelo ensino superior nacional fez com que a IFES pusesse em curso discussões que contribuíram para modificações adotadas na reestruturação do sistema de ensino superior nacional, notadamente na esfera pública. Adaptações feitas a partir deste conjunto de propostas com efeitos sobre diversas dimensões culminaram com a formalização de um novo arcabouço legal para este nível educacional operacionalizado a partir do REUNI. Adotando uma postura profissional em termos de planejamento organizacional, forma-se um grupo para a elaboração de um diagnóstico situacional da UFBA. Com este trabalho identificam-se três aspectos críticos: a pouca ou nenhuma formalização do papel e responsabilidades de órgãos importantes

(colegiados e congregações); a pouca efetividade do modelo de governança institucional caracterizado pela separação das dimensões acadêmica e administrativa e; o distanciamento Universidade-Sociedade. Destaca-se que estes achados confirmam os problemas sinalizados anteriormente em Borges e Araújo (2001) como questões presentes em diferentes IFES.

Com base neste diagnóstico, a UFBA divulga o Plano de Gestão para o período 2003-2006, visando promover seu saneamento financeiro-administrativo com a adoção de um modelo gestor racional que definia padrões de atuação mais eficientes, como preconizado pela NGP, segundo Bresser-Pereira (2005 e 2007). Com tal propósito definem-se quatro eixos de ação: cumprimento da missão social da universidade; promoção da excelência acadêmica; respeito à diversidade e integração entre saberes e; competência na gestão acadêmica e administrativa. Para a viabilização desta iniciativa, formulou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFBA, 2010a). Em relação à importância e complementaridade destes eixos, fala seu mentor que [...] a competência da direção não era o maior problema, mas era o que impedia que outros problemas fossem tratados como deveriam ser. Então, o foco inicial desta gestão foi construir um modelo de liderança capaz de recuperar a capacidade deliberativa dos Conselhos.” (ALMEIDA FILHO, 2010, p.22).

Em relação ao primeiro eixo, concebeu-se um programa de ações afirmativas e a adoção do sistema de cotas para ingresso, buscando-se resgatar o que se considerava uma dívida social da UFBA. Considerava-se que a qualidade acadêmica seria garantida com investimentos em infraestrutura tecnológica para as atividades-fim e com a ampliação do escopo das atividades estruturantes do ensino e extensão que incorporariam aos saberes tradicionais as atividades de criação artística e produção tecnológica; outra medida neste sentido foi a responsabilização do Conselho Superior de Ensino e Pesquisa (CONSEPE) pela coordenação, acompanhamento e controle das atividades-fim da IFES, garantindo-se para além da adoção da perspectiva estratégica na sua condução, a minimização de ações que priorizassem objetivos e metas das unidades, em detrimento dos institucionais. Objetivando a maior diversidade e integração entre atores e unidades de ensino, terceiro eixo, estimulou-se a criação de centros e núcleos interdisciplinares, e interunidades de pesquisa e extensão; adicionalmente projetam-se ações com foco na maior integração entre diferentes unidades e *campi*. O quarto eixo - competência da gestão - baseado no princípio administrativo da eficiência, obrigatório na gestão pública pós 1995, implicava na operacionalização de modificações institucionais baseadas em alguns aspectos: necessidade de mais transparência das estruturas deliberativas e prestação de contas do uso de recursos; maior controle social e participação da comunidade acadêmica tendo-se um modelo de gestão mais democrático; na publicização dos atos universitários e; na eficiência gerencial (UFBA, 2010a). Tal proposta demonstra a preocupação desta gestão com a adoção de princípios adotados por organizações de diferentes naturezas, aproximando a UFBA do que Bresser-Pereira (2005 e 2007), Abrúcio (2010) e Matias-Pereira (2010) definem como gerencialismo.

Para o desenho dessa proposta, em muito contribuiu a experiência vivenciada quando da estruturação do modelo gerencial utilizado na criação do Instituto de Saúde Coletiva - dissidência da Escola de Medicina, processo capitaneado pelo grupo que assumiu a reitoria em 2002. Neste modelo havia um “formato captador de recursos [...] cada professor ou pesquisador na prática é um coordenador de programa e cada um deles, às vezes juntos, às vezes separados lidera uma unidade produtiva” (ALMEIDA FILHO, 2010, p.17). Em paralelo à operacionalização de alterações no processo decisório, esta gestão considerava necessária a revisão do Estatuto e Regimento em vigor, sob pena de não se efetivarem as mudanças desejadas. Na condução destes trabalhos considerava-se que, além da priorização das questões acadêmicas, o modelo organizacional deveria ser simplificado não só para tornar a gestão mais ágil e menos burocrática, como também permitir o uso mais eficiente dos recursos, sendo para isso essencial o fortalecimento das instâncias decisórias mais próximas

das atividades-fim da organização: as congregações, os colegiados e as direções das unidades de ensino. Ou seja, o diagnóstico demonstrava não ser possível postergarem-se modificações no modelo de governança em vigor desde 1968.

Como principais marcos da primeira gestão do professor Naomar, segundo UFBA (2010) têm-se: a adoção de ações afirmativas voltadas à maior inclusão social e o início da interiorização do ensino superior federal na Bahia, com a criação da Universidade Federal do Recôncavo (UFRB), a partir da independência do antigo campus de Cruz das Almas, onde funcionava a Escola de Agronomia da UFBA, movimento seguido pela criação de outros *campi* no Recôncavo Baiano e a reestruturação dos hospitais universitários da UFBA. Na esfera administrativa, a universidade promoveu seu saneamento financeiro, quitando dívidas junto a grandes fornecedores com base na definição de uma política de contenção de gastos. Entende-se que este saneamento financeiro contribuiu para o fim de um ciclo de greves entre docentes e quadros administrativos, movimentos também motivados por problemas em relação às condições de trabalho então existentes.

Ao ser reeleito em 2006, o grupo gestor opta por dar continuidade às metas propostas e ainda não atingidas. Definem-se assim, pilares de sustentação para o novo projeto político-acadêmico da UFBA, pilares estes ancorados em diretrizes que retomam mais consistentemente, a partir das vivências e resultados anteriores, eixos do primeiro mandato. Esta proposta pode ser visualizada na figura a seguir.

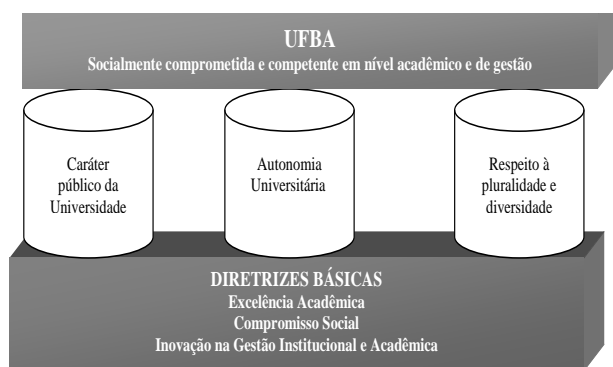


FIGURA 3: Estrutura Geral do Projeto Político-Acadêmico - 2006-2010.

Fonte: Elaboração própria (2016), a partir de UFBA (2010a).

A partir de um diagnóstico, contemplando o contexto de 2006 e tomando como ponto de partida a análise das dimensões da figura anterior, a equipe gestora adota a técnica de planejamento estratégico matricial. Visando à maior capilaridade deste esforço de planejamento, na segunda experiência vivenciada por este grupo gestor, envolvem-se representantes das unidades de ensino que desejassem participar destas atividades. Ao final do processo, tem-se um diagnóstico que sintetiza as novas diretrizes programáticas e os maiores nós críticos da UFBA: renovação/integração do ensino de Graduação e Pós-Graduação; ênfase na pesquisa, criação e inovação; fortalecimento do compromisso social reconceituando as atividades extensionistas e; modernização administrativa buscando-se a gestão participativa em diferentes níveis. Evidencia-se a aderência destas medidas ao que Sander (2007) denomina de “pedagogia corporativa” e Almeida Filho (2007) de “universidade corporativa”.

A análise deste modelo indica como principais iniciativas o Plano UFBA Nova, ao qual se vinculavam o Plano Diretor Físico e Ambiental (dimensão estrutural) e os programas UFBA Nova (dimensão ensino) e UFBA Nova de Extensão e Pesquisa (dimensões extensão e pesquisa). A operacionalização destes projetos levou à necessidade de modificações organizacionais e pedagógicas a exemplo de: revisão dos modelos curriculares; diversificação do perfil de cursos e vagas e; modificação do processo seletivo, incorporando-se outras formas de ingresso além do vestibular, notadamente os resultados no ENEM, que se

consolidava como uma estratégia de maior inserção social no ensino superior federal (UFBA, 2010b, p.60-64).

Assim, conforme UFBA (2010a), o Projeto UFBA Nova estrutura-se a partir de três sustentáculos que pautaram os demais projetos institucionais: a criação de cursos de Graduação experimentais que qualificassem os egressos em macro áreas do conhecimento, não se vinculando às profissões (Bacharelados Interdisciplinares (BI) e os Cursos Superiores Tecnológicos (CST)); a modificação dos modelos curriculares reduzindo barreiras entre diferentes cursos de Graduação e entre Graduação e Pós-Graduação com a oferta de disciplinas comuns e intercambiáveis e; as reformas nos modelos curriculares dos cursos sob as novas concepções para o ensino superior.

A proposta destas modificações torna o ambiente interno turbulento e conflituoso demandando negociações com vistas a garantir a continuidade do processo de posto em curso. Destaca-se que a reversão deste quadro foi auxiliada por um contexto externo favorável à UFBA por conta da boa relação do reitor com o governo federal, situação para a qual contribuiu o fato do novo projeto de Reforma Universitária (REUNI) ter incorporado contribuições de ordem administrativo-financeira e legais do Projeto UFBA Nova. Estas propostas de associação de um novo modelo de gestão a um novo modelo acadêmico ecoam em novas iniciativas do ensino superior público federal, com destaque para a UFABC, instituição que em sua criação, adota integralmente na graduação os BI, como concebidos pela UFBA à luz de ideias de Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro. Destaca-se, que pode-se ainda verificar a presença da hibridização de modelos de tomada de decisão, como apontado por Hardy e Fachin (1996), uma vez que se identificam características associadas aos modelos da Colegialidade (busca de consenso e decisões o mais colegiadas possível) e o político (com o foco sendo pautado pelos processos de negociação e busca da administração mais eficiente do dilema consenso-conflito).

Após a negociação com diferentes atores internos, com sua adesão ao REUNI, a UFBA assegura investimentos de R\$ 300 milhões, valor que viabilizou mais celeridade na operacionalização do seu projeto institucional. As principais metas e ações que compuseram este processo estratégico encontram-se sintetizadas a seguir.

METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> ● Implantar 28 novos cursos de graduação. ● Abrir 21 novas turmas em cursos existentes. ● Ajustar 22 cursos existentes ao REUNI. ● Abrir 16 turmas de Licenciaturas Especiais. ● Implantar 7 CST. ● Implantar 4 BI. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratar 533 novos professores DE e 426 servidores técnico-administrativos. ● Planejar e implementar programas de capacitação pedagógica de docentes. ● Realizar obras nas instalações das unidades de ensino existentes. ● Executar construções e concluir as obras dos Pavilhões de Aulas de Ondina e de São Lázaro. ● Implantar o Centro de Idiomas e o Centro de Artes, Humanidades e Ciências. ● Implantar a infraestrutura tecnológica em todos os <i>campi</i>. ● Reestruturar a arquitetura curricular da graduação, com base nos critérios REUNI. ● Implementar os projetos pedagógicos dos novos cursos de BI e Tecnológicos. ● Implantação do Núcleo de Inovação Tecnológica e do Núcleo de Inovação Acadêmica. ● Planejar o programa de licenciaturas para formação de professores em exercício na rede pública.

FIGURA 4: Síntese operacional do planejamento estratégico - Programa REUNI/UFBA.

Fonte: Elaboração própria (2016), a partir de UFBA (2010b) e (2010c).

Acredita-se ser interessante a análise do alcance destas metas e ao longo da gestão do professor Naomar. Um diferencial foi a implantação dos 4 BI, vistos como principal bandeira acadêmica desta gestão, quanto aos demais aspectos, de maneira geral considera-se que foram atingidos apenas parcialmente durante o seu reitorado, a exemplo da implantação de 2 CST; abertura de 9 turmas novas (noturnas) em cursos existentes; ajuste de 9 cursos existentes ao REUNI. Destacam-se ainda: a contratação de professores e servidores; a realização de parte das obras planejadas; aportes de recursos em construção e reforma das instalações de algumas unidades de ensino; investimentos em relação à infraestrutura tecnológica dos *campi*. Em síntese, percebe-se que muitas das propostas trazidas, apesar da democratização do processo

de planejamento não puderam ser operacionalizadas, sendo esta responsabilidade transferida para a próxima reitora, a professora Dora Leal.

De toda forma, em que pese o não alcance de metas importantes, ao término do segundo mais longo reitorado na trajetória da UFBA, percebe-se a extensão e complexidade das mudanças operacionalizadas. Defende-se aqui que a IFES buscou se reinventar visando sua adequação às novas e dinâmicas demandas sociais e de mercado, demandas estas em muito influenciadas pelo modelo gerencialista. Assim, organizacionalmente adota-se maior descentralização do processo de decisão com a atribuição de mais responsabilidade às instâncias mais próximas do cotidiano (colegiados, congregações e diretorias das unidades de ensino). Com isso, a UFBA passa muda seu modelo de governança, tornando-o mais horizontalizado e democrático, com estes órgãos assumindo mais importância frente aos departamentos, que em termos de Estatuto e Regimento perdem importância, sendo inclusive indicada sua extinção, propondo-se o fim de um modelo consagrado no ensino superior público desde 1968. Sob este novo modelo buscava-se mais efetividade das instâncias decisórias mais altas com seu foco passando a ser a definição dos rumos estratégicos da IFES e não mais, as atribuições operacionais. Destaca-se ainda que a garantia da manutenção de formas organizativas diversas, a exemplo da manutenção da departamentalização nas unidades de ensino reforça a existência, como definido por Hardy e Fachin (1996), de maior processo de hibridização institucional.

Em relação ao modelo de gestão, identifica-se, a adoção de um desenho que leva a UFBA a adotar modelos centrados na gestão eficiente e transparente dos recursos públicos com a responsabilização dos gestores por suas ações, ou seja, o modelo gerencialista. Na esfera acadêmica, a exemplo do que ocorreu ao término das gestões anteriores, verifica-se a presença de características da Universidade Científico-Tecnológica por conta da continuidade da preocupação com a formação nas áreas de maior reconhecimento social, e da desconfiança que geram os cursos de BI e tecnológicos na comunidade acadêmica e no mercado. A Universidade de Arte-Cultura também ganha importância pela incorporação de outras dimensões ao conceito de conhecimento institucionalmente legitimado pelo marco legal. Adicionalmente tem-se a aproximação, conforme Almeida Filho (2007) e Sander (2007), ainda que talvez não nos níveis almejados, em relação ao modelo da Universidade Corporativa, com a adoção de parâmetros gerencialistas em seu processo gestor.

Na sequência, tem-se o reitorado da professora Dora Leal que, em linhas gerais, repete um comportamento vivenciado anteriormente nos reitorados que sucederam gestões inovadoras na UFBA. Verifica-se relativo distanciamento em relação ao modelo mais profissional de gestão que se buscou viabilizar ao longo dos oito anos anteriores. Na prática, em que pese o marco legal interno, verifica-se a retomada de um processo de decisão centrado, segundo Hardy e Fachin (1996) no modelo burocrático com grande apego aos aspectos formais em detrimento de uma perspectiva gerencial e mais inovadora. Assim, abandonam-se a maior parte das metas que não foram atingidas nos dois mandatos anteriores, mantendo-se apenas aquilo que inercialmente poderia ser feito, a exemplo da finalização de algumas obras e de alguns poucos novos cursos. A partir do segundo semestre de 2014, o professor João Carlos Sales assume a reitoria, contudo, pelo pouco tempo à frente da IFES, considera-se não haver condições para uma avaliação mais efetiva da sua gestão até este momento, em que pese, poder se afirmar a retomada de um estilo de tomada de decisão, segundo Hardy e Fachin (1996) muito próximo do adotado na gestão do professor Naomar, ou seja, uma hibridização entre os modelos colegiados e político.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicia-se esta seção, retomando-se a proposta inicialmente trazida pelo artigo de, à luz dos pressupostos do gerencialismo como modelo de gestão pública adotado no Brasil pós 1995, se obter respostas à questão: **Como se caracterizam as mudanças no processo gestor administrativo-pedagógico da UFBA, no período 2002-2015?**

Na busca por obter respostas para tal questão, este trabalho apresentou uma discussão teórica dividida em duas temáticas complementares: a contextualização, sob uma perspectiva histórica, das transformações do Estado brasileiro até a Reforma do Estado de 1995 e seus desdobramentos até os dias de hoje e; algumas análises do processo de gestão das IES em geral, e das IFES no particular.

Destaca-se, que a opção por se ter a UFBA como objeto decorre da percepção da sua importância para o ensino superior nacional em diferentes momentos, dentre os quais, tem-se uma gestão em parte do período aqui estudado, os dois reitorados do professor Naomar de Almeida Filho. Em outras palavras, a partir dos resultados trazidos da pesquisa, acredita-se ser possível concluir que durante os anos 2002-2010, houve a preocupação dos gestores da UFBA, em fazer com que os pressupostos do gerencialismo apontados por Bresser-Pereira (2005 e 2007) e Abrúcio (2010), em relação à responsabilização dos gestores pelos resultados obtidos sob sua responsabilidade fossem incorporados ao cotidiano da IFES alterando seu modelo de governança, ao lhe dar melhores condições de responder aos desafios do novo contexto de atuação do ensino superior federal no país, notadamente, em relação à garantia de maior inserção social promovida com a ampliação da sua esfera de atuação.

Não se pode negar que neste movimento de mudança e legitimação de algumas propostas, foi útil à organização a aproximação do seu reitor com o governo federal, o qual se refletiu na operacionalização do projeto Universidade Nova. Esta proximidade de alguma forma facilitou a trajetória da UFBA rumo à maior profissionalização, já que lhe foi possível acessar mais facilmente um alto volume de recursos. Em termos acadêmicos, a instituição aproxima-se muito dos modelos denominados de Universidade Corporativa (ALMEIDA FILHO, 2007) e de Pedagogia Corporativa (SANDER, 2007), com a proposta dos BI e da oferta de cursos tecnológicos que permitissem a mais rápida inserção dos egressos no mundo do trabalho. Reforça-se que ao adotar este modelo acadêmico inovador, em associação a um modelo de gestão mais descentralizado, juntamente com um processo decisório híbrido a experiência da UFBA, de alguma forma, contribuiu para mudanças em outras IFES.

Contudo, o apego a modelos organizacionais e acadêmicos, assim como a um estilo de governança tradicional, construídos ao longo de uma trajetória iniciada em 1808 com as escolas isoladas; passando pelo momento da sua constituição em Universidade, em 1946; até os dias de hoje, fez com que muito das propostas inovadoras em termos de gestão e acadêmica concebidas e aprovadas nos órgãos superiores da UFBA, terminassem apenas enquanto um novo aparato legal representado por Estatutos e Regimentos gerais e das unidades de ensino. Na prática, na maior parte das vezes, verifica-se no primeiro caso esforços de planejamento que replicam o indesejável comportamento de se fazer algo porque é preciso que isto seja feito, ou seja, o planejamento é feito para “inglês ver”, sendo dotado de pouca ou nenhuma aplicabilidade ao cotidiano organizacional; ou, no segundo caso, como instrumentos de reprodução acrítica do modelo tradicional sob uma roupagem que a muitos olhos pode parecer moderna e aderente ao novo contexto do segmento de ensino superior.

Tais constatações causam preocupação, tendo em vista o esforço e volume de recursos financeiros e humanos alocados no processo de modernização acadêmica e administrativa postos em curso e que, até este momento, parecem ter gerados poucos resultados concretos. Ou seja, na UFBA, os cursos continuam sendo oferecidos sob a forma tradicional; a sobrecarga dos órgãos superiores permanece pela dificuldade de colegiados, congregações e diretorias assumirem concretamente suas responsabilidades com a retomada gradual do empoderamento dos departamentos e suas disfuncionalidades; há poucos esforços concretos

em se planejar a IFES em termos estratégicos, permanecendo, quando muito, a visão do planejamento a varejo voltada para pequenas ações e com foco, quase que exclusivo em se resolver o urgente sem a devida prioridade ao que é importante.

Em síntese, considera-se que após o final da gestão do professor Naomar, a UFBA retrocedeu em termos de cumprir as metas de transformação traçadas, e muitas das ações neste sentido foram descontinuadas, ou continuam sendo operacionalizadas em ritmo muito lento e pouco profissional. Em resumo, a IFES voltou, de forma gradativa, a atuar da maneira tradicional e pouco aderente aos princípios gerencialista.

Finalizando, acredita-se que a descontinuidade operacionalizada no decorrer da gestão da professora Dora Leal, comum em processos de sucessão onde o perfil do novo gestor é constantemente confrontado com o do seu antecessor, possa vir a ser superada na atual gestão do professor João Sales. Diante de tais inquietações, sugere-se que sejam feitos outros estudos que retomem esta análise a partir do detalhamento dos aspectos aqui explorados sob uma perspectiva mais geral, assim como se realizem estudos similares que explorem o momento atual de outras IFES, sejam elas tradicionais, ou criadas sob o novo paradigma do ensino superior nacional.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Desafios contemporâneos para a reforma da Administração Pública brasileira. In: PETERS, G.Guy e PIERRE, Jon (org). **Administração pública – Coletânea**. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova: Textos críticos e esperançosos**.

Brasília: Editora da Universidade de Brasília e Salvador e Editora da Universidade Federal da Bahia - EDUFBA, 2007.

_____, Naomar de. **Naomar de Almeida Filho (depoimento, 2010)**. Salvador, CIAGS, 2010, 50 p.

_____, Naomar de. **Revisão do marco normativo da UFBA no contexto da autonomia**. In: Estatuto & Regimento Geral. Salvador: UFBA, 2010a, p. 5-15.

BOAVENTURA, Edivaldo. **Edivaldo Machado Boaventura (depoimento, 2010)**.

Salvador : CIAGS, 2010, 28 p.

BORGES, Djalma Freire e ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública** ,35, v.4, p. 63-76 jul/ago 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom Estado, e Reforma da Gestão Pública.

Salvador: **RERE - Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, no. 1, mar/abr/mai de 2005, p. 1-17. Disponível em: [http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-](http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MAR%C3%87O-2005-LUIZ%20CARLOS%20BRESSER%20PEREIRA.pdf)

MAR%C3%87O-2005-LUIZ%20CARLOS%20BRESSER%20PEREIRA.pdf. Acesso em 02 mai 2011.

_____, Luiz Carlos. Burocracia pública e Estado no Brasil. Salvador: **RERE - Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, no. 11, set/out/nov de 2007, p. 1-65. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-11-SETEMBRO-2007-BRESSER%20PEREIRA.pdf>. Acesso em 02 mai 2011.

_____, Luiz Carlos. A construção política do Estado. São Paulo: **Lua Nova**, n. 81, p. 117-146, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n81/a06n81.pdf>. Acesso em 30 mai 2011.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. 6ª. ed. norte-americana, São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro e PINHO, José Antônio (org). **Inovação no campo da gestão pública local** – novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora Universidade, UFRGS, 1996.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; QUEIROZ, Napoleão e SILVA, Tatiana Dias. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (org), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**. São Paulo: Atlas, 3ª. ed., 2010.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. RAP, Rio de Janeiro: 39(4), p. 823-847, Jul./Ago. 2005.

MEIHY, J.C.S.B. **Manual de História Oral**. São Paulo: Loyola, 2002.

RIBEIRO, Denise. **Trajatória institucional da universidade brasileira** – a UFBA como reflexo e modelo. 2011, 284 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. revista e ampliada, São Paulo: Atlas, 2009.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília, Liber Livro, 2007.

SANTOS, Clésio Saldanha. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

UFBA. **UFBA – Memorial da Universidade Nova**. Mimeo. Salvador: 2010a.

_____. **UFBA: Relatório de Gestão de 2009**. Disponível em: http://www.proplad.ufba.br/ftp/relatorio_2009/relat_gestao_2009_final.pdf. Acesso 20 dez 2010. 2010b.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.