

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ELIANE VELOZO DA GAMA**

**GESTÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA: DEMOCRÁTICA?**

**CURITIBA**

**2009**

**ELIANE VELOZO DA GAMA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA UNIVERSIDADE PÚBLICA: DEMOCRÁTICA?**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Organização do Trabalho Pedagógico na 9ª turma, do Departamento de Planejamento e Administração Escolar do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Drª Regina Maria Michelotto

**CURITIBA**

**2009**

-1566

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ELIANE VELOZO DA GAMA**

### **GESTÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA: DEMOCRÁTICA?**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Organização do Trabalho Pedagógico, na 9ª turma, do Departamento de Planejamento e Administração Escolar do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora.

Orientadora: Profª Drª Regina Maria Michelotto

**CURITIBA**

**2009**

**III**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me agraciado com a disposição e a saúde.

Essencialmente agradeço a minha orientadora professora Regina Maria Michelotto pela paciência e competência exposta, a minha parecerista professora Rose Meri Trojan pelo incentivo e ao coordenador do curso professor Gracialino Dias da Silva.

Especialmente agradeço a minha mãe Maria Alves da Gama Velozo e ao meu filho Vinicius Velozo que de uma forma direta e/ou indireta me ajudaram, ao transmitir confiança em meu trabalho.

Agradeço aos docentes do curso pela dedicação, e aos colegas da turma que também fizeram à diferença, pois, passamos momentos juntos, em busca do mesmo ideal.

**CURITIBA**

**2009**

**IV**

“Uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece politicamente de modo a solucionar seus problemas se pode contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos”.

Victor Henrique Paro

**CURITIBA**

**2009**

**V**

## RESUMO

O Estudo monográfico teve como enfoque central a análise dos desafios e das limitações da participação da comunidade escolar na gestão das instituições educacionais, especificamente do ensino superior. O estudo foi dividido em três capítulos. O primeiro abordou a concepção e a fundamentação teórica da gestão democrática, foi feita uma abordagem como um todo e analisada a origem da democracia e suas conquistas, especificamente no que se refere à democracia participativa. No segundo fez-se uma abordagem da concepção e a uma fundamentação teórica da gestão democrática nas universidades públicas. Averiguou-se a gestão democrática no ingresso, desafio complexo que necessita ser superado. No terceiro capítulo, fez-se uma análise documental sobre a legalidade e a real participação da comunidade universitária nos órgãos de democracia interna da Universidade Federal do Paraná, que são constituídos pelos conselhos. Após a realização da pesquisa, observou-se a necessidade de superação de desafios que ainda hoje são comuns nas relações internas dos membros que compõem espaços de gestão participativa, tais como: a dificuldade de diálogo e negociação; a formação autoritária e burocrática; a falta de capacitação técnica e política dos representantes sociais; a presença de corporativismo e clientelismo que dificultam a efetivação de uma cultura política que favoreça a partilha de poder entre o Estado e a sociedade. Diante destas situações, observou-se a necessidade de aperfeiçoamento dos canais de participação existentes no país, no estado, nas universidades, para garantir a continuidade, a permanência e a consolidação de uma real democracia participativa.

**Palavras-chaves: Gestão democrática, participação social e democracia.**

CURITIBA

2009  
VI

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.	<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>13</b>
1.1.	CONCEPÇÕES E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.	<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....</b>	<b>30</b>
2.1	CONCEPÇÕES E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
2.2	GESTÃO DEMOCRÁTICA NO INGRESSO.....	37
3.	<b>PARTICIPAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR</b>	<b>41</b>
3.1	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR.....	43
3.1.1	CONSELHO UNIVERSITÁRIO (COUN).....	43
	Composição do Conselho Universitário .....	43
	Competência do Conselho Universitário.....	43
3.1.2	CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (COPLAD).....	44
	Composição do Conselho de Planejamento e Administração.....	44
	Competência do Conselho de Planejamento e Administração .....	45
3.1.3	CONSELHO DE CURADORES (CONCUR).....	46
	Composição do Conselho de Curadores.....	47
	Competência do Conselho de Curadores.....	47
3.1.4	CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (CEPE).....	47
	Composição do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.....	47
	Competência do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.....	48
3.1.5	REITORIA.....	49
	Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD).....	49
	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG).....	50
	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC).....	50
	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).....	50
	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE).....	50
	Pró-Reitoria de Administração (PRA).....	51
	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN).....	51
3.2	ADMINISTRAÇÃO SETORIAL.....	51
3.2.1	Setores da UFPR.....	51

3.2.2	Departamentos.....	52
3.2.3	Coordenações de Cursos.....	52
4.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
5.	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>61</b>

**CURITIBA**

**2009**

**VIII**

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem como objeto analisar a participação da comunidade escolar na gestão de instituições educacionais públicas, tomando como foco a Universidade Federal do Paraná. Uma vez que a maioria dos estudos sobre gestão democrática na educação se refere à escola básica, optou-se por analisar a esfera superior.

Não se pretende esgotar o assunto, o que seria impossível em um trabalho monográfico, mas buscou-se contribuir para futuros debates.

Inicialmente, faz-se uma abordagem da concepção da gestão democrática como um todo. Em seguida, é analisada a origem da democracia e suas conquistas, especificamente no que se refere à democracia participativa, cuja efetivação ocorre quando os indivíduos podem discutir participar e apresentar propostas coletivamente, mediante uma prática que articule a participação da sociedade na gestão pública. Significa possibilitar uma efetiva partilha de poder de gestão com a sociedade. De acordo com Carvalho: “participar da gestão de interesses da sociedade é participar da construção e do alargamento da esfera pública, é construir novos espaços de poder.” (CARVALHO, 1998, p.14).

Este tipo de democracia foi fortemente reivindicado no período de 1960 a 1980 no país, por meio dos movimentos sociais. Porém, tornou-se mais visível a partir do processo constituinte que aprovou a Constituição Federal em 1988.

Dentre outras experiências de participação da população de forma direta e/ou indireta, conquistada por meio de reivindicações da sociedade organizada, encontra-se a gestão democrática, como forma inovadora de gestão.

Pode-se entender a gestão democrática na educação como uma conquista, um movimento, um processo. Assim, analisar a gestão democrática na educação se torna importante, uma vez que ela se constitui em um princípio, cuja legalidade se fundamenta na Constituição Federal. No Brasil, ela

é ratificada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB/9394/96.

A escolha deste tema se deu pela importância da gestão democrática na construção e socialização do saber sistematizado, nas instituições públicas educacionais. Sem contar, que se constitui em uma experiência favorável a mudanças, pois, possibilita um ambiente participativo, com pessoas comprometidas, na busca de uma educação de qualidade e gratuita para todos, além de tornar possível o exercício da cidadania, legitimando a função social da educação.

O estudo se justifica por entender que é necessária a compreensão e a reflexão aprofundada no tocante à importância da participação coletiva da comunidade escolar dos diversos segmentos de gestão, para que se efetive uma real democratização da educação.

Contudo, torna-se necessário desenvolver o comprometimento social e a conscientização dos participantes da gestão sobre a importância dessa prática, no sentido de resgatar o ideal de coletivo e de universalidade, em busca de transformações que propiciem a ampliação do espaço público, da discussão, do debate e da conscientização dos indivíduos sobre a importância de uma gestão efetivamente democrática nas instituições públicas educacionais brasileiras.

O objetivo deste trabalho é mostrar que, apesar das conquistas obtidas a partir da década de 1990 na área da participação social, ainda hoje existem muitos desafios e limitações na prática da gestão participativa na educação, que necessitam ser superados, uma vez que a participação significa mais democracia e justiça social.

Ainda em nossos dias, prevalecem funções hierarquizadas, burocratizadas, decisões centralizadas, padrões de autoritarismo, que inibem possíveis avanços e transformações voltadas para uma educação que vivencie o público como espaço de democracia, na perspectiva de melhorar e ampliar a qualidade e o acesso à educação para todos. De acordo com Chauí esta forma de administrar esta relacionada à formação social:

Ora, a burocracia não é uma mera forma de administrar, mas uma formação social e um tipo de poder cujos fundamentos são: a hierarquia dos cargos e funções, o segredo do cargo e a rotina dos serviços. Esses

três fundamentos são claramente antidemocráticos, uma vez que a democracia recusa a hierarquia, pelo princípio da igualdade e do mérito, recusa o segredo, em nome do direito à formação, e recusa a rotina, em nome da invenção e criação de direitos. (1995, p.87).

Observa-se que a prática da gestão democrática no interior das instituições educacionais é um processo lento e complexo, que ainda carece de várias mudanças, tanto culturais, como sociais, que gerem transformações efetivas nas sociedades atuais.

Contudo, são necessárias condições legais, políticas e sociais para a superação dos desafios e das limitações que persistem e impedem a efetivação da gestão democrática.

Essas ampliações requerem dos gestores responsabilidade e comprometimento com a qualidade da educação, para que possam atuar e interferir, com eficácia e efetividade, na sociedade onde estão inseridos.

No entanto, as dificuldades de inserção desta prática participativa no país ocorreram devido ao fato que o Estado é constituído por uma tradição autoritária, excludente e discriminatória, na qual as pessoas das classes populares têm pouca oportunidade de participação, decisão e interferência nas questões políticas do país. E segundo Carvalho (1998), tais atitudes têm um significado amplamente positivo:

**Participar da gestão dos destinos da sociedade**, em períodos fortemente autoritários, significou a contestação e a oposição do Estado autoritário e centralizador. Foi uma participação centrada na **construção social de novos valores** democráticos, da **relevância**, da **legitimidade**, da **justiça**, da **pertinência** das **demandas** e dos **atores sociais** excluídos, do seu **direito a ter direitos**. Significou “a construção de uma real sociedade civil” em um país que sempre “evitou construí-la”. À medida em que, a partir dos anos 70, se amplia uma cultura democrática, em que os movimentos sociais, junto com outros setores democráticos, vão “arrombando as portas da ditadura”, o Estado torna-se lentamente permeável à participação de novos atores sociais. O estado brasileiro tradicionalmente privatizado pelos seus vínculos com grupos oligárquicos, vai lentamente “cedendo” espaço, tornando-se mais permeável a uma sociedade civil que se organiza, que se articula, que constitui espaços públicos nos quais reivindica opinar e interferir sobre a política, sobre a gestão do destino comum da sociedade (1998, p.13 – grifos da autora).

Partindo das questões expostas, a pesquisa se desenvolverá por meio de uma análise documental, fazendo referência à instituição educacional atual, dentro do contexto social em seus âmbitos legais e reais.

O estudo está dividindo em três capítulos. O primeiro abordará a concepção e a fundamentação teórica da gestão democrática na educação. O segundo destina-se à gestão democrática nas universidades públicas, dando enfoque ao papel social que elas devem assumir no contexto em que estão inseridas. Defende-se a democratização da universidade pública e a participação coletiva da comunidade universitária na tomada de decisões, em busca de uma educação de qualidade para todos, independentemente de classe social. No terceiro capítulo, faz-se análise documental sobre a legalidade e a real participação da comunidade universitária nos órgãos de democracia interna da Universidade Federal do Paraná, que são constituídos pelos conselhos.

## CAPÍTULO I: GESTÃO DEMOCRÁTICA

### 1.1. CONCEPÇÕES E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A palavra *gestão* é derivada do latim e significa ato de gerir, administração, direção, gerência. E *democrática* é derivada da palavra democracia que se divide em dois significados: democracia representativa e democracia participativa.

Etimologicamente a palavra democracia vem do grego *demos* (povo) e *kratia*, de *krátos* (governo, poder, autoridade). Historicamente, os atenienses são considerados o primeiro povo a elaborar ideal democrático, dando ao cidadão a capacidade de decidir os destinos da *pólis* (cidade-estado grega).

A democracia representativa é a democracia parlamentar que se refere ao conceito de participação política institucional, isto é, por meio de representantes escolhidos pelo sistema eleitoral em países republicanos.

A democracia participativa se estabelece quando os cidadãos podem apresentar e debater propostas coletivamente e participar dos interesses coletivos; significa possibilitar uma efetiva partilha do poder de gestão da sociedade, ampliar possibilidades de gestão participativa nas políticas públicas.

No Brasil, formalmente vivemos numa democracia, no entanto, não se consolida de maneira legítima, real, com amplitude, sendo que um dos princípios primordiais, perante a lei, é a igualdade política e econômica dos cidadãos que compõem a sociedade. Todavia, há muitas desigualdades no país, contradizendo princípios da democracia.

Segundo Carvalho, E. F. e Carvalho, M. (2000):

A atual Constituição brasileira acolhe os princípios **Democráticos** e do **Estado de Direito**, nos quais se orientam a submissão à lei e à vontade popular e aos fins propostos pelos cidadãos. Todavia vale ressaltar que a democracia é algo dinâmico, em constante aperfeiçoamento, sendo válido dizer que nunca foi plenamente alcançada. Desde sua concepção na Grécia, até os dias atuais, o ideal da democracia não se cumpriu de fato. Muitos foram, e continuam sendo excluídos do direito à cidadania e poucos detiveram e detêm efetivamente o poder (CARVALHO, E. F.; CARVALHO, M., 2000, p.26 – grifos dos autores).

Vê-se que a democracia não se limita apenas a uma forma de governo. Corresponde a um ideal político, que depende do desenvolvimento de uma cidadania política<sup>1</sup>. E este desenvolvimento ocorre quando há uma participação ativa, espontânea e intensa da maioria dos cidadãos na vida cívica, e quando não há privilégios para certa categoria especial de indivíduos.

Segundo a concepção de Carvalho, E. F. e Carvalho, M. (2000) a democracia, histórica e ideologicamente, corresponde a um ideal político.

Um país, onde uma minoria concentra a maior parte da riqueza e uma grande parcela da população não possui teto para morar, nem trabalho, nem acesso à educação, saúde, cultura e recreação, não podem ser consideradas uma democracia real, muito embora vista toda a roupagem da democracia ( 2000, p.27).

Portanto, é fundamental desenvolver a conscientização da população, quanto à importância de seu papel e de sua contribuição para com o todo e de sua responsabilidade social. Neste processo a escola tem um papel de fundamental importância, tanto para o desenvolvimento cultural como para o desenvolvimento social dos indivíduos na sociedade.

A democracia depende do desenvolvimento de uma cidadania política e de um desenvolvimento político da população. Porém, para obter este desenvolvimento, precisa haver um desenvolvimento cultural da sociedade civil.

Segundo a concepção de Carvalho, E. F. e Carvalho, M. (2000), na democracia o poder supremo reside no próprio povo. Conforme a afirmação abaixo:

Na democracia, o poder supremo reside no próprio povo, nunca, como agora, o povo esteve tão eficientemente dominado e sem poder para mudar a situação miserável em que se encontra. A democracia é mais que forma de governo. Como concepção de vida, é próprio da democracia que todos participem da formação dos valores que regulam e estimulam a existência da comunidade. Como forma de governo, a democracia estabelece os meios adequados a que essa participação se realize. Só que, na prática, um pequeno grupo impõem os valores que manipulam a maior parte do povo, de tal forma que a legitimá-los no poder ( 2000, p.26).

---

<sup>1</sup> A cidadania política se desenvolveu no século XIX e refletiu pelo menos em parte, as reivindicações políticas das classes subalternas. Ela consiste no direito dos cidadãos de participarem do exercício do poder político como membros dos órgãos investidos de autoridade ou como eleitores de tais órgãos. (CARVALHO, E.F; CARVALHO, M. 2000, p.11)

Portanto, tornar esta concepção de democracia, em realidade, requer possibilitar uma efetiva participação da sociedade na gestão pública. Para tanto, é necessário que ocorram mudanças culturais, que gerem transformações nas instituições, provocadas por meio de comprometimento da sociedade com a democracia, através da ampliação da cidadania, que é um processo lento e complexo. Contudo, para que concretize este processo, precisa ter como aliada a educação.

Porém segundo Carvalho (1998) este tipo de democracia requer participação, como afirma abaixo:

**Participar da gestão dos interesses coletivos** passa então significar **também participar do governo da sociedade**, disputar espaço no Estado, nos espaços de definição das políticas públicas. Significa questionar o monopólio do Estado como gestor da coisa pública. Significa construir espaços públicos não estatais, afirmando a importância do controle social sobre o Estado, da gestão participativa, da co-gestão, dos espaços de interface entre Estado e sociedade. Esse é o significado de participação social que se consolida no Brasil dos anos 90 (CARVALHO, 1998, p.14 – grifos da autora).

Este tipo de democracia foi fortemente reivindicado nos anos de 1960, 70 e 80 no país, por meio dos movimentos sociais daquela época, que se organizavam na perspectiva de buscar novas relações que não fossem subordinadas, tuteladas pelo Estado. No entanto, a democracia participativa torna-se mais visível a partir dos anos 1990, após processo Constituinte.

De acordo com a afirmativa de Carvalho (1998):

Ao longo da década dos 90, torna-se cada vez mais clara para os movimentos sociais a reivindicação de **participar da redefinição dos direitos e da gestão da sociedade**. Não reivindicam apenas para obter ou garantir direitos já definidos mais ampliá-los e participar da definição e da gestão desses direitos, não apenas ser incluídos na sociedade mais **participar da definição do tipo de sociedade em que se querem incluídos**, de participar da **"invenção de uma nova sociedade"**. ( CARVALHO, 1998, p.04 - grifos da autora ) .

Nesta perspectiva as pessoas inseridas nos movimentos sociais, reivindicavam e apoiavam a participação social, a democracia participativa, o

controle social. Porém no Brasil a prática da gestão participativa tem sido duramente conquistada pela sociedade civil, através de lutas, movimentos e reivindicações no decorrer de longas décadas.

As dificuldades de inserção desta prática no país ocorrem pelo fato que o Estado é constituído de uma tradição autoritária excludente e burocrática, composto de classes privilegiadas que detêm o poder, e classes excluídas que apenas executam as normas estabelecidas, sem direito aos questionamentos e participação na elaboração das mesmas.

Apesar de muitas dificuldades e obstáculos encontrados para coagir a participação da sociedade nas tomadas de decisões, existem algumas experiências que merecem destaque segundo a autora:

Merecem também destaque pela participação da sociedade organizada, pressionando, e construindo espaços de co-gestão, as áreas que envolvem políticas de **defesa da criança e do adolescente** e de assistência social. Através das novas leis como o **ECA** – Estatuto da Criança e do Adolescente – e a **LOAS** – Lei Orgânica da Assistência Social – estas políticas, marcadas tradicionalmente pelo paternalismo e pelo clientelismo, são redefinidas de modo mais universal e democrático e submetidas ao controle social exercido por movimentos e entidades profissionais (CARVALHO, 1998, p. 05 – grifos da autora).

A implantação destas experiências, dentre outras como: Conselhos Setoriais, Orçamentos Participativos e Fóruns contribuem para a abertura de espaços de participação da sociedade civil nas questões políticas, que até então, eram exclusividade e privilégios de poucos.

Pode-se salientar que esta abertura foi uma grande conquista para os cidadãos brasileiros das classes populares, que inseridos em um contexto histórico autoritário, discriminatório e excludente, não tinham nenhuma oportunidade de participação, opinião e decisão nas questões políticas do país.

De acordo com a afirmação de Carvalho:

A “oferta” de participação social por parte do Estado brasileiro, é, no entanto, historicamente, muito restrita, geralmente vinculada a grupos privilegiados. No Brasil, a democracia parlamentar nunca conseguiu fazer da política uma coisa pública. O autoritarismo hierárquico e vertical, as relações de compadrio e tutela, o populismo, o clientelismo, as relações fisiológicas entre público e o privado, marcaram nossa história colonial, escravocrata, imperial e “republicana” – República que, a rigor, nunca se constituiu plenamente, visto que o Estado nunca foi efetivamente uma “coisa pública”. (CARVALHO, 1998, p. 08).

Alguma mudança cultural só se tornou possível através das demandas de participação da sociedade organizada, que foi contrária aos padrões arcáicos da política, elitistas e clientelistas, e a favor de uma opinião pública voltada para a representatividade social. “É esta ampliação de uma cultura democrática que gera a disseminação de padrões mais modernos de administração pública, que marcam países que se destacam pela participação democrática na sociedade” (CARVALHO, 1998, p. 15).

Embora essa mudança tenha ocorrido no país de forma fragilizada, com limitações e precariedades, podemos dizer que rompeu algumas fronteiras autoritárias e excludentes de locais públicos às classes populares.

Entretanto, apesar da pouca conquista que se teve para atingir esta pequena ruptura de acesso das camadas populares às questões políticas, é nítida a falta de conscientização e qualificação dos indivíduos da importância da participação nos restritos espaços de gestão participativa.

Pode-se dizer que a participação popular nos espaços de gestão participativa é um processo em construção, que apenas se inicia, em busca de uma real cidadania, em favor da melhoria da qualidade de vida.

Que, segundo Carvalho (1998):

Estes são processos marcados pela precariedade e pela fragilidade, tanto da parte da sociedade civil como da parte dos órgãos públicos e governos que deles participam. Muitas das ações e dos canais participativos estão longe dessa eficiência e eficácia. Prestam-se muitas vezes à legitimação de governos e práticas cuja democracia se limita a um verniz “de fachada”; confundem movimentos sociais, que não conseguem adaptar-se aos novos desafios e, em diversos casos, morrem, enfraquecem, desarticulam-se (1998, p.27).

Portanto, ampliar a participação com eficácia nos espaços públicos de gestão participativa, requer a superação de desafios difíceis como: clientelismo e corporativismo, que infelizmente não se podem considerar coisas do passado, ainda estão presentes na cultura brasileira.

Dentre outras experiências citadas de participação da população de forma direta e/ou indireta, encontra-se a gestão democrática, como forma inovadora de gestão, pelo seu caráter democratizador, que, além, de gerar

aprendizados e possibilitar práticas participativas, contribui na superação do particularismo e clientelismo.

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia, sendo sua eficácia bem maior na resolução dos problemas, do que em atividades individuais, pelo fato que gestão democrática é fruto de idéias, opiniões, participação. “Gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades.” (FERREIRA, 2004, p.1241) Segundo Ferreira gestão é abordada na perspectiva de tomada de decisão de forma coletiva, conforme afirmação abaixo:

Á compreensão de gestão como tomada de decisões vale acrescer a contribuição de Cury (2002), quando salienta que este termo também provém do verbo latino gero, *gessi. gestum, gerre*, que significa: levar sobre si, chamar a si, exercer, gerar. Assim como em um dos substantivos derivados deste verbo, *gestatio*, ou seja, gestação percebe-se o ato pelo qual se traz para si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. “Da mesma raiz provém os termos genitora, genitor, gérmen. A gestão neste sentido, é pro analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar a luz a uma pessoa humana” (FERREIRA, 2004, p.1242)

Na Constituição da República Federativa do Brasil, no artigo 14 decorrente do art. 1º do Preâmbulo, inciso único, está escrito que: *todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição*. Sendo assim, reconhece a iniciativa popular como forma alternativa e complementar do processo democrático representativo, propondo uma nova maneira de administrar a coisa pública e defendendo, por sua vez, a construção de participação coletiva, e, sobretudo, abrindo espaços à realização de gestão democrática em locais públicos. Princípios estes, caros à democratização da educação pública brasileira.

Assim, analisar a gestão democrática na educação se torna importante, sendo que ela se constitui em um princípio cuja legalidade se fundamenta na Constituição da República Federativa de 1988 e na Lei de Diretrizes Bases 9394/96. Porém, atingir a tão almejada gestão democrática em sua plenitude,

com ampla abrangência em todas as dimensões da gestão, sendo ela pedagógica, administrativa e financeira é difícil, segundo Ferreira:

Não é tarefa fácil, mas necessária! É um compromisso de quem toma decisões - a gestão -, de quem tem consciência do coletivo - democrática -, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. Assim se configura a gestão democrática da educação que necessita ser pensada e ressignificada na "cultura globalizada", imprimindo-lhe um outro sentido. (FERREIRA, 2004, p. 1241).

Nesta perspectiva, a gestão democrática legitima a função social da escola, além de possibilitar a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar, na construção e socialização do saber sistematizado, sendo que a gestão democrática só ocorre mediante uma prática que articule a participação coletiva, juntamente com o desenvolvimento pedagógico e administrativo e o comprometimento social e político.

No entanto, sua concretização requer mudanças de comportamentos, e conscientização de todos os indivíduos inseridos na comunidade escolar e a compreensão da importância da participação coletiva na busca de soluções dos problemas apresentados em pauta, nas instituições educacionais.

Para isto, o conhecimento profundo das reais necessidades destas instituições torna-se necessário, como mergulhar em profundidade em busca de reais alternativas viáveis para a constituição de uma nova organização, baseada nos princípios de igualdade e qualidade, que norteiam a gestão democrática, em conformidade com a concepção de Veiga, na afirmação abaixo:

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e prática. Busca o controle do processo e do produto do trabalho dos educadores (VEIGA, 1998, p.18).

É visível que a consolidação da gestão democrática é uma conquista difícil e necessária. Para tanto, requer autonomia e liberdade de atuação nas ações/decisões/soluções dos diversos segmentos que abrangem todas as dimensões. Segundo Veiga: "a idéia de autonomia está ligada à concepção emancipadora da educação. Para ser autônoma, a escola não pode depender

dos órgãos centrais e intermediários que definem a política da qual ela não passa de executora” (VEIGA, 1998, p.24).

Diante desses argumentos, cabe à escola, além da imensa responsabilidade na formação humana, compor uma gestão da educação que crie condições para assegurar a qualidade da educação. “A gestão da educação ao concretizar assume o papel fundamental na condução da educação e do ensino.” (FERREIRA E AGUIAR, 2001, p.297).

Nesse sentido, vê-se a importância de estabelecer parâmetros de ação, para garantir uma educação de qualidade para todos. Sabe-se que a educação se configura como a sociedade em que esta inserida. Nela são refletidas as mudanças, as transformações no contexto social, portanto, requer dos gestores e profissionais da educação, aptidão, comprometimento e responsabilidade na organização de conhecimentos necessários para a formação humana dos cidadãos.

Os princípios norteadores da gestão democrática são: a descentralização, participação e transparência, segundo o Ministério da Educação e do Desporto (1998):

- a) Descentralização: A administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas, debatidas, executadas coletivamente e não de forma hierarquizadas;
- b) Participação: Todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, estudantes funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola;
- c) Transparência: Qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola têm que ser de conhecimento de todos.

A gestão democrática é formada por alguns componentes básicos, de acordo com o Ministério da Educação e do Desporto (1998):

- Constituição do conselho escolar;
- Elaboração do projeto político pedagógico de maneira coletiva e participativa;
- Divulgação e transparência na prestação de contas;
- Avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica;

- Eleição direta de diretores/gestores.

O Conselho de Escola é um colegiado formado por pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola. Deve ser um espaço de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade a que ela serve. Por meio dele, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida.

De acordo com Cury (2008):

Esse padrão de qualidade, assim efetivado nessa interatividade entre o gestor, o sistema e a unidade escolar, deságua no Colegiado da escola e na proposta pedagógica. Expressões da autonomia pedagógica da escola, o órgão colegiado busca definir em conjunto os rumos da escola, seu cotidiano, seu ambiente, seus problemas e possibilidades. A proposta pedagógica, fruto desse Colegiado ampliado para a totalidade do corpo docente, realiza (ou não) o dever de ensinar, em vista do aprendizado qualificado, assumido por todos como expressão do princípio da gestão democrática. Ao mesmo tempo, ela deve ser o momento de síntese: síntese de uma concreção curricular que contenha o caminho federativo das diretrizes nacionais, estaduais e/ou Municipais, até a sua apropriação específica na unidade escolar local (2008. p. 10).

Segundo Ciseski, A. A. e Romão, J. E. (2001) os Conselhos têm as seguintes funções:

- a) Deliberativas: decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas.
- b) Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
- c) Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
- d) Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades.

A legalidade da gestão democrática do ensino público está na Constituição de 1988, em seu art. 206, e na LDB 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB) no artigo 3º no inciso VIII, e no artigo 14 conforme consta a seguir.

Na Constituição Federal no art. 206 o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais.

Na LDB no art. 3º o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

O art.14 os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Contudo, torna-se fundamentalmente necessário o desenvolvimento de comprometimento, conscientização e participação de todos os sujeitos inseridos na comunidade escolar dos diversos segmentos, para que efetive a gestão democrática em sua plenitude, atinge desta forma uma real democratização da educação.

De acordo com a afirmativa de Oliveira (1997):

O processo de regulamentação do artigo 206 da Constituição Federal da República vem se transformando numa arena onde diferentes projetos disputam sua mais adequada interpretação. Por isso, a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação. A leitura que se faz dos termos gestão e democracia e, ainda mais, da combinação de ambos, varia conforme os projetos de disputa ( 1997, p. 95 ).

Como se viu anteriormente, a participação dos diversos segmentos existentes na comunidade escolar é muito importante para a efetivação da gestão democrática. Sobretudo, é necessário, também assegurar a paridade (número igual de representantes por segmento) com a proporcionalidade de 50% para pais e alunos e 50% para membros do magistério e servidores.

A eleição dos representantes do segmento da comunidade escolar que integrarão o conselho de escola, bem como a dos respectivos suplentes, realizar-se-á de maneira democrática na unidade escolar, por votação direta, secreta e facultativa.

Estabelecidos estes parâmetros, pode-se dizer que, as ações do conselho estarão em conformidade com a construção da democracia na escola. E que, democraticamente, os membros da comunidade escolar terão igualdade de ações, que contribuirão para as soluções dos problemas existentes nas instituições escolares, sendo estes de natureza pedagógica, administrativa ou financeira.

Assim como o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico também é assegurado na Lei de Diretrizes e Bases – LDB 9394/96, conforme o artigo 12 Inciso I e também no artigo 13 inciso I e II, a seguir:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Observa-se, que a palavra 'político' não consta nos referidos artigos, é descartada, como se qualquer projeto político pedagógico não tivesse uma ideologia e concepções que o cerceiam. Dessa maneira, a lei assegura que se faça um documento somente técnico, sem a devida discussão, que muitas vezes é elaborado só para cumprir a lei, tornando-se assim um instrumento meramente burocrático e bem longe da realidade esperada.

No entanto, na concepção de Veiga está presente a indissociabilidade entre o político e o pedagógico, não há fragmentação e distanciamento entre um e o outro, os dois se complementam, e ultrapassam a forma burocrática, como muitas vezes é vista. A sua elaboração e execução vão além de uma formalidade burocrática, consistem em um processo democrático que busca através de reflexões e decisões coletivas solucionar os problemas que permeiam a educação.

De acordo com a afirmação abaixo:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo o projeto pedagógico da escola é também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio/político com interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 1998, p.18).

O projeto político pedagógico é a própria organização do trabalho pedagógico, primeiro porque é projeto e sua função é projetar lançar para diante, definir o que se almeja. Porém, não é o ponto de partida, mas aonde se pretende chegar. Segundo porque é político e isso envolve a visão de mundo, de sociedade e de cidadão que se pretende formar. E terceiro porque é pedagógico, ou seja, colocará o 'projeto' e o 'político' dentro de uma ação pedagógica, utilizando-se do processo educacional, com instrumentos humanos e materiais. Assim, o projeto político pedagógico é articulador dos processos educacionais.

Nesta perspectiva, Veiga faz uma abordagem quanto aos princípios norteadores do projeto político pedagógico que deverão prevalecer nas escolas públicas, democráticas e gratuitas:

a) Igualdade de condições para acesso e permanência na escola. Igualdade requer ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade

b) Qualidade que não pode ser privilégio de minoria econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos.

c) Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões: pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico à educação das classes populares.

d) Liberdade é outro princípio constitucional. O princípio da liberdade está sempre associado à idéia de autonomia. O que é necessário, portanto, como ponto de partida, é o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico.

e) Valorização do magistério é um princípio central na discussão do projeto político pedagógico. A qualidade do ensino ministrado na escola e seu sucesso na tarefa de formar cidadãos capazes de participar da vida socioeconômica, política e cultural do país relacionam-se estreitamente a formação (inicial e continuada), condições de trabalho (recursos didáticos, recursos físicos e materiais, dedicação integral à escola, redução do número de alunos na sala de aula etc.), remuneração, elementos esses indispensáveis à profissionalização do magistério ( VEIGA, 1998, p.16).

O princípio da igualdade não se refere apenas à ampliação de vagas escolares, mas à igualdade de oportunidades e condições de acesso ao direito à educação. A partir disso, as desigualdades no ponto de partida serão superadas, permitirão à escola cumprir sua função social, contribuindo para a igualdade também no ponto de chegada.

No entanto, o princípio da gestão democrática que está estabelecido na Constituição Federal de 1988, se refere principalmente aos âmbitos pedagógicos, administrativo e financeiro, objetivando a transparência, a solidariedade e a democratização das relações de poder no espaço escolar.

Porém, o princípio da liberdade, que também se configura num princípio constitucional, garante a liberdade de pensamento, de expressão e manifestação dos sujeitos envolvidos no cotidiano escolar, contribuindo para o enriquecimento das ações e a melhoria das relações no ambiente educativo.

Já o princípio de qualidade tem como objetivo garantir aos alunos originários das classes populares uma educação pública, gratuita e de qualidade, por meio dos investimentos à melhoria constante em infra-estrutura e principalmente das condições de trabalho dos profissionais, dos materiais

didáticos e sistema de ensino num amplo sentido. Diretamente ligada ao princípio da qualidade está a valorização do magistério, através da formação dos profissionais da educação, garantindo uma reflexão crítica nas práticas educativas.

A partir do conhecimento destes princípios, é necessário garantir meios para a sua efetivação, definindo as finalidades da escola de maneira que objetive a formação de um cidadão participativo, crítico e reflexivo. Portanto, cabe à comunidade escolar, através de uma gestão democrática construir coletivamente o projeto político pedagógico, com a participação de todos os envolvidos no processo de execução das metas estabelecidas, construindo, assim, um processo democrático decisões.

De acordo com a afirmação de Veiga:

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 1998, p.18).

Por outro lado, o projeto político pedagógico deve ser momento de reflexão e conscientização frente aos objetivos maiores da educação, face à realidade da instituição educacional trazida por avaliações e estatísticas, além de propor caminhos de superação dos problemas e conflitos existentes.

A defesa da eleição como critério para a escolha de diretores escolares está fundamentado no seu caráter democrático. A democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes.

Observou-se uma grande resistência e persistência de argumentos que tentam desmerecer a eleição sob a alegação de que ela, sozinha, não garante a democracia na escola. Este é um fato. Porém a fragilidade destes

argumentos está em que deixam de levar em conta a própria natureza da educação, que consiste na apropriação da cultura humana. Tomando ciência da realidade social, participaram na direção de sua transformação.

A escolha de diretores é uma alternativa de soberania dos eleitores que deve se efetivar de forma plena. É preciso que seja assegurado o direito de acompanhamento democrático do eleito em sua função. A eleição é defendida por muitos profissionais da educação como a melhor opção para a escolha de diretores das escolas públicas, além de ser uma prática democrática. O diretor deve criar e manter condições para a realização do ensino e não controlar o trabalho pedagógico.

Tais condições não se efetivam se não se tem clara a função da administração escolar. Na gestão democrática é grande a importância do diretor da escola pública como elemento de democratização social, através de seus processos administrativos e pedagógicos, assim como obrigatória a defesa da participação como ação democratizante.

Na década de 1980 as eleições de diretores encontraram terreno fértil para sua institucionalização, no momento em que se lutava pela democratização do país. Na luta por eleições de diretores, a categoria docente sempre esteve presente em movimentos, com reivindicações por melhores condições de trabalho na escola e medidas de melhorias como a instituição de conselhos de classes de escola, visando à democratização da gestão escolar.

Acreditava-se que a adoção das eleições de diretores/gestores nas instituições educacionais, contribuiria para a melhoria da qualidade do ensino na escola pública, propiciando relações mais transparentes, apropriação de valores de cidadania e o desenvolvimento de relações sociais.

O processo eleitoral democrático aponta a necessidade de se constituir uma nova relação na organização do trabalho educativo, fundamenta-se no poder da maioria e fundamentalmente na busca de uma educação de qualidade para todos. Trata-se de apontar uma relação de democratização das relações internas da escola a partir da superação das relações de poder.

Segundo Paro “a luta dos professores não pode ser levada com sucesso de maneira desvinculada da luta da população por melhores escolas” (PARO,

2003, p.50). A visibilidade política da escolha dos diretores foi um fato que muito contribuiu para sua institucionalização.

A existência da escola como local propiciador de experiências democráticas e de aprendizagem da democracia é defendida por Paro. Para ele, a escola deve cumprir sua dimensão social ao educar para a democracia. Tanto é assim, que “uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece politicamente de modo a solucionar seus problemas se pode contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos” (PARO, 2003, p.56).

A sua implementação gerou muitas expectativas, sendo que algumas não foram possíveis. Apesar de seus limites, a eleição é defendida por Paro como a forma mais democrática de escolha de diretores em escola pública, além de possibilitar que a população possa exercer alguma pressão sobre o Estado para que atue na direção desejada.

Paro enfatiza em seu trabalho que a alternativa de escolha de diretores através da eleição condiciona seu compromisso não com o Estado, como as demais alternativas de escolhas (nomeação, concursos) e sim com a comunidade escolar.

As eleições de diretores tiveram um papel importante na eliminação ou diminuição da sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, governadores, etc.) na nomeação do diretor, mas não significam que o clientelismo tenha deixado totalmente de exercer suas influências na escola. Sem contar que em uma sociedade como a nossa, capitalista, com muitas desigualdades, exercer a escolha através de um processo democrático é uma vitória para a sociedade como um todo.

A institucionalização da eleição, por si só, não resolverá todos os problemas existentes na escola, é necessário que haja mudanças na organização do trabalho escolar, a partir de uma gestão mais participativa da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

A lógica do sistema educacional é contraditória. A participação por si só não quer dizer que a gestão seja democrática. Mesmo diante das dificuldades da concretização da democracia em sua totalidade, existe a possibilidade da

gestão de um trabalho pedagógico comprometido com a transformação no contexto educacional.

Porém, a gestão democrática é uma experiência favorável a mudanças nas instituições educacionais, pois traz a possibilidade de um ambiente participativo, e com pessoas mais comprometidas, na busca de uma educação de qualidade e gratuita para todos, tornando possível o exercício da cidadania.

## CAPÍTULO II: GESTÃO DEMOCRÁTICA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

### 2.1. CONCEPÇÕES E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A universidade pública no Brasil é uma instituição social, constituída pelo espaço de conhecimentos, criação do saber sistematizado e organizado, divulgação das ciências e da cultura.

Nesta perspectiva encontra-se a concepção de Chauí:

A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma *prática* social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUÍ, 2003, p.05).

Tanto é assim, que é responsável pela formação dos profissionais técnicos e intelectuais que atuam e prestam serviços à sociedade. Para muitos intelectuais, possui como funções principais que devem ser relacionadas entre si no processo educacional, e necessitam sempre caminharem juntas: o ensino, a pesquisa e a extensão. “O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão foi historicamente construído ao longo do processo de desenvolvimento do ensino superior no Brasil” (MAZZILLI, 1996, p.07).

O princípio da indissociabilidade destas funções configura-se em forma de lei no artigo 207 na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, conforme segue abaixo:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

O Ensino, é tudo aquilo que possibilita aprender, dentro ou fora da universidade, seja na sala de aula, no laboratório, etc... Faz parte da construção do conhecimento do acadêmico, que deve se somar à consciência crítica. A pesquisa visa à produção de novo saber cientificamente organizado e à descoberta de novas técnicas e métodos. Já a extensão é a relação direta com a comunidade, as trocas de saberes, o intercâmbio de conhecimentos.

A educação superior segundo o artigo 43 da Lei de Diretrizes e Bases - LDB 9394/96 tem como finalidades:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Porém, o papel da universidade não se encerra neste âmbito, é uma instituição construída cotidianamente, por intermédio de relações de cooperação e conflito entre as pessoas envolvidas no contexto universitário que tem como componentes os gestores, professores, estudantes e técnicos.

Portanto, é recomendável que as decisões sejam tomadas coletivamente, conduzindo, assim, para uma gestão democrática. Este tipo de gestão deve despertar, nos sujeitos envolvidos, comprometimento e consciência social e política, voltada para a qualidade da educação superior pública.

Nesta perspectiva o processo de decisão é resultado de um debate coletivo, configurando, assim, um papel democrático nas instituições universitárias.

Defende-se que a universidade seja um espaço de interação e liberdade, que objetiva a emancipação e libertação dos indivíduos, decorrente de um processo educacional. Para atingir este objetivo é necessário que sejam criadas condições sociais e políticas.

A função pedagógica da universidade é responsável por criar mecanismos para o desenvolvimento destes processos. Já o saber sistematizado deve ser fundamentado na construção social, por fazer parte de um processo histórico, que requer interação e diálogo.

Vista por esta linha de raciocínio, Capanema e Pimentel afirmam:

Em sua origem a universidade era um espaço de liberdade, onde as formas de pensar rompiam as amarras dos códigos das organizações sociais. Entretanto, a universidade é uma construção social que tem como objetivo a sua função pedagógica, favorecendo condições para o desenvolvimento de processos sociais e políticos. Assim, é necessário um processo dialógico para que ocorra no espaço público um debate político e democrático, conciliando interesses coletivos na busca do consenso (CAPANEMA e PIMENTEL, 2008, p.05).

Neste contexto, a universidade é caracterizada como instituição social, que objetiva a formação dos sujeitos na sua totalidade (intelectual, pessoal e profissional), e abre caminhos para conduzi-los à emancipação e reflexão de seus direitos e deveres constituídos na sociedade.

A universidade, como instituição social, expressa o contexto sócio/político e econômico da sociedade como um todo. Existe uma relação das mudanças, transformações e contradições que ocorrem na sociedade, dentro da universidade. Portanto, é possível observar este fenômeno através de decisões, opiniões, conflitos e consenso, que acontecem no interior da instituição universitária. Este fato legitima a sua função social.

O caráter público das universidades brasileiras só se sustenta com a sua verdadeira democratização. Ou seja, é necessário ampliar a dimensão democrática das universidades, permitindo à sociedade avaliá-las e controlá-las socialmente.

A democratização não se dá somente no interior da universidade, a democracia deverá ser constituída, sobretudo, na relação que a universidade estabelece com a sociedade civil organizada. Para tanto, é fundamental a compreensão da importância da gestão democrática na educação superior.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 confirma o princípio da gestão democrática nas instituições públicas de ensino superior.

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada à existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Embora a gestão democrática seja defendida em leis constitucionais, observa-se que a sua ampla concretização esta longe de ser realizada nas universidades públicas, uma vez que a verdadeira gestão democrática só terá lugar a partir do momento em que os três segmentos – professores, alunos e funcionários tiverem participação paritária e igualitária nas representações e decisões. Quando isso ocorrer, segundo Antunes (2008):

Estarão assegurados respeitos mútuos e responsabilidades que vão dar lugar à consecução dos objetivos da educação, da pesquisa, do ensino e da extensão em toda plenitude: respeito à liberdade, apreço à tolerância, exercício da solidariedade humana, pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania, sua qualificação para o trabalho e formação de sua inquietação crítica e especulativa que vai garantir boas transformações para a sociedade futura. ( 2008, p. 02).

Sobretudo, a universidade pública brasileira tem que resgatar o ideal do coletivo e da universalidade. Para isto, é necessário lutar pela superação das desigualdades em seu interior, buscando, assim, a verdadeira gestão

democrática na instituição, a partir da igualdade no que se refere à responsabilidade social e à construção do saber sistematicamente organizado.

Ao abordar o interior da universidade pública brasileira, verifica-se que não ocorrem mudanças internamente e em seu cotidiano, o papel da transformação, por meio de espaços públicos de discussão é restrito e precário. O caráter burocrático impede o bom desenvolvimento da formação científica, e as mediações com outras áreas de conhecimentos. A universidade pública brasileira é muitas vezes, hermética e fechada às mudanças em seu interior, dificultando, assim, a desburocratização.

De acordo com Chauí (1995) a burocracia não consiste apenas em uma forma de administração, e sim, esta relacionada à formação social.

Ora, a burocracia não é uma mera forma de administrar, mas uma formação social e um tipo de poder cujos fundamentos são: a hierarquia dos cargos e funções, o segredo do cargo e a rotina dos serviços. Esses três fundamentos são claramente antidemocráticos, uma vez que a democracia recusa a hierarquia, pelo princípio da igualdade e do mérito, recusa o segredo, em nome do direito à formação, e recusa a rotina, em nome da invenção e criação de direitos. O poder burocrático bloqueia a vida universitária internamente, e, externamente, retira dos funcionários a condição de servidores públicos para colocá-los na condição de servidores dos dirigentes e governantes. Além disso, como se sabe, a burocracia trabalha com o princípio da irresponsabilidade, ou, como escreveu um autor do século XIX, nela a cabeça ignora o que fazem os membros e estes ignoram o que faz a cabeça, ninguém se responsabilizando por coisa alguma (1995, p.87).

Ainda nos dias de hoje prevalece a estrutura burocrática, hierarquizada e fragmentada, que por sua vez, inibe possíveis transformações, no sentido de ampliar a participação, discussão, debate, e a concretização de uma gestão verdadeiramente democrática nas instituições públicas de ensino superior.

Esta problemática que a instituição enfrenta em relação à definição de seu papel, quanto às transformações estruturais e culturais, dificulta a construção de uma educação pública de qualidade, que vivencie o público como espaço de democracia e exercício de cidadania.

Sabe-se que estes problemas existentes no interior das instituições públicas de ensino superior são conseqüências de um processo histórico e de políticas de desmantelamento e desvalorização do ensino público por parte da ideologia neoliberal, que valoriza mais a mercantilização do que a formação do ser humano.

De acordo com Mészáros (2005):

No reino do capital, a educação, é ela mesma, uma mercadoria. Daí a crise do sistema público de ensino, pressionado pelas demandas do capital e pelo esmagamento dos cortes de recursos dos orçamentos públicos. Talvez nada exemplifique melhor o universo instaurado pelo neoliberalismo, em que “tudo se vende, tudo se compra”, “tudo tem preço”, do que a mercantilização da educação. Uma sociedade que impede a emancipação só pode transformar os espaços educacionais em *shopping centers*, funcionais à lógica do consumo e do lucro (2005, p.16).

É lamentável, dentro deste contexto, ver que as universidades públicas vêm sendo transformadas na direção de interesses de um capitalismo tecnocrático que concebe a organização e o funcionamento da vida acadêmica em termos empresarias e em regras de mercado.

Segundo Chauí a visão organizacional da universidade produz aquilo que podemos denominar como universidade operacional, conforme citação abaixo:

Regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, está pulverizada em microorganizações que ocupam docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual (CHAUÍ, 2003, p.07).

Assim, ao analisar o interior da universidade, para uma possível transformação, é fundamentalmente necessário preservar o compromisso da instituição com o desenvolvimento da cultura, através da independência

ideológica e metodológica, voltada à reflexão crítica, à formação, à criação e à democracia.

Porém, ao estudar a democratização das instituições públicas de ensino superior, observa-se que existem inúmeros estudos e questionamentos voltados à democracia externa e muito poucos relacionados à democracia interna.

No entanto, a democracia externa proposta pelo capitalismo é fortemente hostil à democracia interna, sem contar que há uma pressão empresarial sobre a democratização interna nas universidades e segundo Santos há uma razão para tal:

A razão é óbvia: a funcionalização da universidade ao serviço do capital exige a proletarização de docentes e pesquisadores a qual não pode ocorrer enquanto os mecanismos de democracia interna estiverem activos, pois são eles que sustentam a liberdade acadêmica que barra a passagem à proletarização. Esta só é atingível a partir de um modelo de gestão e de organização empresarial, com profissionalização de funções e uma estrita separação entre administração, por um lado, a docência e pesquisa pelo outro (SANTOS, 2004 p.77).

Em face disso, é necessário defender a democracia interna nas instituições públicas de ensino superior não somente como direito social e sim com meio de evitar que a democracia externa seja reduzida às relações de interesses econômicos.

Portanto, torna-se fundamental a participação da comunidade universitária nos órgãos de democracia interna de forma efetiva, sendo que “o importante é que os conselhos não sejam uma mera fachada, e, para isso, para além das suas funções consultivas, devem ter participação nos processos de democracia participativa que forem adaptados no interior da universidade” (SANTOS, 2004 p.78).

Sobretudo, defender e debater o espaço público da universidade pública para torná-la objeto de decisões democráticas é fazer uso da democracia participativa e direcioná-la à legitimidade da mesma.

E um outro aspecto de democratização é a abertura da universidade para todos quantos desejem realizar estudos superiores, o que tem sido dificultado pela elitização do ingresso, conforme abordaremos na seqüência.

## 2.2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NO INGRESSO

A democracia na universidade, no que se refere ao ingresso, permanência e diferentes vozes, com diálogo real com a diversidade de idéias que podem ou não ser divergentes, provoca conflitos teóricos e ideológicos, e conseqüentemente traz crescimento teórico em busca de caminhos e soluções práticas para os reais problemas.

O ingresso ainda é um desafio a ser encarado não apenas pela universidade pública, mas por estudantes e educadores de escolas públicas e representantes de diferentes movimentos populares e políticos comprometidos com as classes sociais.

Percebe-se que, a cada ano, as pesquisas referentes ao vestibular têm demonstrado o que não é mais novidade para ninguém, que a grande maioria dos candidatos aprovados nos concursos tem, entre outras características, o fato de serem oriundos de escolas privadas. Fato que não se analisa de maneira isolada, pois evidencia um forte fator avaliativo tanto da escola pública quanto do próprio vestibular. Continua havendo um caráter discriminatório permeado por proposta de abertura como as das Cotas para negros, para Indígenas e oriundos de escolas públicas.

A escola pública de ensino fundamental e médio, tutelada por propostas políticas a cada gestão, não tem a tão propagada autonomia política e pedagógica, sua ênfase nos conteúdos foi, por muito tempo, questionada e vêm sendo paulatinamente procurados novos caminhos. Porém, com escassez de recursos qualitativos no que se refere à qualificação de seus profissionais, que buscam individualmente seu crescimento, pagando cursos de graduação e especialização, sem a menor valorização profissional e incentivo salarial, constata-se ênfase em projetos, e o individualismo é cada vez mais incentivado.

É necessário “tomar a educação superior como direito do cidadão (na qualidade de direito, ela deve ser universal) defesa da universidade pública tanto pela ampliação de sua capacidade de absorver, sobretudo os membros das classes populares [...]” (CHAUÍ, 2003, p.12).

Porém, já é tempo das universidades públicas intensificarem diálogo com os profissionais que estão inseridos na educação pública, em busca de soluções para esta exclusão social, e lutarem pela melhoria qualitativa e quantitativa do ensino superior. Algumas instituições públicas de ensino superior já tomaram iniciativas de reservar vagas para estudantes das classes populares por meio de programas de cotas que, por serem polêmicos geram muitas dúvidas e estão em fase experimental.

Segundo Chauí a universidade pública precisa ser vista sob nova perspectiva, conforme a seguinte afirmação:

Se quisermos tomar a universidade pública por uma nova perspectiva, precisamos começar exigindo, antes de tudo, que o Estado não tome a educação pelo prisma do gasto público e sim como investimento social e político, o que só é possível se a educação for considerada um direito e não um privilégio, nem um serviço. A relação democrática entre Estado e universidade pública depende do modo como consideramos o núcleo da República. Este núcleo é o fundo ou riqueza pública e a democratização do fundo público significa investi-lo não para assegurar a acumulação e a reprodução do capital – que é o que faz neoliberalismo com o chamado “Estado mínimo”, e sim para assegurar a concreticidade dos direitos sociais, entre as quais se encontra a educação. É pela destinação do fundo público aos direitos sociais que se mede a democratização do Estado e, com ela, a democratização da universidade (CHAUÍ, 2003, p.12).

Nesse sentido é necessário pensar estratégias de resistências e transformações na busca de uma universidade pública, gratuita e de qualidade, que possa atender a maioria da população e estar calcada na cultura e na liberdade de pensamento, capaz de produzir, como frutos, melhorias para a qualidade de vida do povo brasileiro, através da democratização do ensino superior público.

Estas estratégias de resistência e transformação devem passar por debates, discussões, fóruns, etc...; portanto, cabe aos educadores comprometidos com a educação pública, buscar mecanismos necessários para que ocorram estas transformações em busca de uma universidade pública,

democrática e de qualidade, enfim, pelo cumprimento da função social da universidade.

Nesta perspectiva, Chauí relaciona alguns tópicos que caracteriza como condições necessárias para uma possível mudança da universidade pública quanto à formação e à democratização:

- 1) Colocar-se claramente contra a exclusão como forma da relação social definida pelo neoliberalismo e pela globalização: tomar a educação superior como direito do cidadão (na qualidade de direito ela deve ser universal).
- 2) Definir a autonomia universitária não pelo critério dos chamados “contratos de gestão”, mas pelo direito e pelo poder de definir suas normas de formação, docência e pesquisa.
- 3) Desfazer a confusão atual entre democratização da educação superior e massificação.
- 4) Revalorizar a docência, que foi desprestigiada e negligenciada com a chamada “avaliação da produtividade”, quantitativa.
- 5) Revalorizar a pesquisa, estabelecendo não só as condições de sua autonomia e as condições materiais de sua realização, mas também recusando a diminuição do tempo para a realização dos mestrados e doutorados.
- 6) A valorização da pesquisa nas universidades públicas exige políticas de financiamentos por meio de fundos públicos destinados a esse fim por intermédio de agências nacionais de incentivo à pesquisa, mas que sigam duas orientações principais: a) projetos propostos pelas próprias universidades; b) projetos propostos por setores do Estado que fizeram levantamentos locais e regionais de demandas e necessidades de pesquisas determinadas e que serão subvencionadas pelas agências.
- 7) Adotar uma perspectiva crítica muito clara tanto sobre a idéia de *sociedade do conhecimento* quanto a de *educação permanente*, tidas como idéias novas e diretrizes para a mudança da universidade pela perspectiva da modernização (CHAUÍ, 2003 p.13).

Na busca da democratização da universidade pública no Brasil, e a ampliação do espaço público nas instituições públicas de ensino superior, como direito social que se estendem as todas as classes sociais existentes em uma sociedade, independente da posição financeira, a professora Michelotto (2002) após fazer um estudo sobre as estratégias de democratização na Itália e no Brasil, afirma que esses países apresentam dois tipos de estratégias de democratização. “O primeiro encaminha a questão para a liberação do acesso a estudantes e o outro toma a via de democratização do conteúdo e do método científico para os setores da sociedade que não têm tido oportunidade de conhecê-los” (MICHELOTTO, 2002, p.92). Portanto, faz uma análise da relação da universidade com a sociedade, apontando que os problemas sociais atingem

de forma direta ou/e indireta as universidades, como por exemplo, na questão das desigualdades entre os homens.

Conforme afirmação abaixo:

Pressionar no sentido de que a universidade se volte às demandas dos excluídos exige a compreensão de um fator preponderante nesse movimento: a *desigualdade social*, que tem marcado as sociedades. Desde épocas remotas como a antiguidade clássica, esse tema vem desafiando filósofos a sobre ele se pronunciar, seja de um ponto de vista conservador do *status quo*, procurando justificar a desigualdade social, seja visando ao seu aniquilamento (MICHELOTTO, 2002, p. 94 ).

Devido às desigualdades do contexto social, político e econômico brasileiro, a problemática é bem maior nas universidades públicas brasileiras. São grandes as exclusões dos estudantes oriundos de classes populares, sendo poucos os que têm acesso e permanência no ensino superior. “No que se refere ao número de estudantes que chegam à universidade, as instituições brasileiras apresentam um maior grau de elitismo do que o encontrado na Itália”, conclui a autora. (MICHELOTTO, 2002, p. 97)

Este quadro desafia a analisar determinada instituição, em sua organização administrativa. Buscar-se-á explicitar como está organizada a Universidade Federal do Paraná, analisando o seu possível caráter democrático.

### CAPÍTULO III: PARTICIPAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

Atualmente a gestão democrática nas instituições públicas de ensino superior é entendida como representada pelos seus conselhos. A forma “Conselho” é fundamentalmente importante no que se refere à participação da comunidade universitária na gestão.

Os conselhos gestores devem ser frutos de demandas populares e instrumentos de representação da sociedade civil e política, que além de criar condições para um sistema de vigilância na gestão pública, implicam numa maior cobrança de prestação de contas do poder executivo. Sem contar que também representam um espaço público de tomada de decisões em busca de resoluções dos problemas vigentes nas instituições públicas. Os representantes dos conselhos gestores são pessoas do poder público e da sociedade organizada.

Contudo, a participação qualificada dos integrantes dos conselhos é muito importante para sua eficácia e efetividade na área em que atuam e na instituição na qual estão inseridos.

Carvalho afirma que: “Acreditamos que o aperfeiçoamento e a continuidade dos processos de gestão democrática e participativa dependem da relação, sempre tensionada e crescentemente qualificada, entre a sociedade organizada e o Estado” (CARVALHO, 1998 p.28).

Além da tensão, vale destacar a importância da capacitação dos participantes dos conselhos. Segundo Gohn:

Não há cursos ou capacitação aos conselheiros de forma que a participação seja qualificada; não há parâmetros que fortaleçam a interlocução entre os representantes da sociedade civil com os representantes do governo. É preciso entender o espaço da política para que se possa fiscalizar e também propor políticas; é preciso capacitação ampla que possibilitem os todos os membros do conselho uma visão geral da política e da administração. Usualmente eles atuam em porções fragmentadas, que não se articulam, em suas estruturas, sequer com outras áreas ou conselhos da administração pública (2002, p.106).

Também Carvalho insiste nesse aspecto, após analisar os limites e o potencial das práticas participativas tão significativas como os conselhos, conforme afirma:

Alguns desafios são comuns a todas, como a **qualificação técnica e política** dos atores envolvidos, tanto dos governos como da sociedade, assim como a ampliação e a consolidação de uma cultura democrática e sua tradução em **métodos** e **procedimentos** concretos que potencializem a gestão compartilhada da sociedade (1998, p. 28 – grifos da autora).

Tendo em vista que os conselhos gestores são instrumentos de representação social e política, e também espaços de decisão que possibilitem a intervenção da sociedade civil na gestão pública, por meio de formulação e controle de políticas públicas, Gohn descreve alguns critérios e articulações necessárias para uma efetiva e qualificada participação dos representantes dos conselhos:

É preciso dar peso político a essa representatividade e conseqüência à luta dos segmentos sociais que acreditaram e lutaram pela democratização dos espaços públicos;  
 Aumento efetivo de recursos públicos nos orçamentos e não apenas complementações pontuais de ajustes;  
 Os conselhos devem ser paritários não apenas numericamente, mas também nas condições de acesso e de exercício da participação;  
 Deve criar algum tipo de pré-requisito mínimo para que um cidadão se torne um conselheiro, principalmente no que se refere ao entendimento do espaço que ele vai atuar, assim como um código de ética e posturas em face dos negócios públicos;  
 Deve se ter uma forma de acompanhar as ações dos conselhos e de se revogar e destituir qualquer membro que não cumpra com suas funções durante seus mandatos;  
 Portanto, o exercício dos conselhos deve ser passível de fiscalização e avaliação (GOHN, 2002, p.107).

Tomando como foco a Universidade Federal do Paraná, na seqüência, apresenta-se sua estrutura organizacional, que se dá em dois níveis:

- Administração Superior
- Administração Setorial

A exposição se apóia nos documentos oficiais da UFPR.

### **3.1 ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

Corresponde aos Conselhos e à Reitoria. Os Conselhos existentes na Universidade Federal do Paraná são:

#### **3.1.1 CONSELHO UNIVERSITÁRIO (COUN)**

Funciona como órgão máximo da administração, delibera sobre os caminhos que a universidade deve seguir, traçando a política universitária e também é instância de recurso.

Art.1º - O conselho universitário é o órgão deliberativo da Universidade, sendo órgão consultivo da Reitoria e das diretorias.

Parágrafo único - O Conselho Universitário decidirá, em grau de recurso, sobre atos do Reitor e decisões das Congregações, não podendo tomar em consideração reclamações ou recursos a respeito de atos ou decisões dos Conselhos Técnico-administrativos ou dos Diretores de escolas, faculdades ou institutos.

#### **Composição do Conselho Universitário**

Sua composição é resultante da reunião dos membros do Conselho de Planejamento e Administração – COPLAD - com os do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE - e é presidido pelo Reitor.

#### **Competência do Conselho Universitário**

- 01) Exercer jurisdição superior e traçar a política geral da Universidade;
- 02) Aprovar o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade e suas modificações;
- 03) Elaborar o seu próprio regimento;
- 04) Julgar os recursos interpostos das decisões do Reitor, bem como das deliberações e das demais decisões dos Conselhos de Planejamento e Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- 05) Propor ao governo federal, em parecer fundamentado, a destituição do Diretor ou Vice-Diretor de Unidade Universitária, no caso de ser solicitado pelo Conselho Setorial;
- 06) Propor ao governo federal, com parecer fundamentado a destituição do

Reitor ou Vice-Reitor;

07) Deliberar, após inquérito administrativo, sobre a intervenção em qualquer unidade universitária;

08) Deliberar sobre a suspensão temporária, total ou parcial do funcionamento da Universidade;

09) Outorgar títulos de doutor e professor honoris causa e de professor emérito;

10) Criar, transformar e suprimir cursos de graduação ou de pós-graduação;

11) Decidir sobre os casos omissos deste Estatuto e do Regimento Geral;

12) Deliberar sobre os vetos apostos pelo Reitor às decisões do Conselho de Planejamento e Administração, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e de suas próprias, e às deliberações ou atos de quaisquer órgãos colegiados da Universidade.

### **3.1.2 CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (COPLAD)**

Órgão superior deliberativo, normativo e consultivo em matéria de administração e de gestão econômico-financeira, responsável pela formulação de políticas nas áreas administrativa, patrimonial, de recursos humanos e financeiros.

#### **Composição do Conselho de Planejamento e Administração**

01) reitor, o presidente;

02) vice-reitor, o vice-presidente;

03) diretores de Setores;

04) dois representantes de cada classe docente da carreira do magistério superior e dois representantes do magistério de segundo grau da Universidade Federal do Paraná, eleitos na forma regimental;

05) quatro representantes do corpo discente com mandato anual, permitida uma recondução, observado o disposto no artigo 64;

06) três representantes dos servidores técnico-administrativos com mandato de 02 (dois) anos;

07) dois representantes da comunidade, com mandato anual, escolhidos pelo Conselho Universitário dentre os indicados pelas entidades que representam, um deles recrutado entre as classes produtoras.

08) o ex-Reitor que, no último período, tenha exercido pelo menos metade de seu mandato, os Pró-Reitores de Administração, de Planejamento, Orçamento e Finanças, e de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis e os Diretores do Hospital de Clínicas e do Setor de Desenvolvimento da Educação Básica e Profissional participam do Conselho de Planejamento e Administração apenas com direito a voz.

### **Competência do Conselho de Planejamento e Administração**

01) discutir e propor políticas nas áreas administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos;

02) aprovar os quadros do pessoal docente e técnico-administrativo;

03) aprovar o regimento da Reitoria, dos Setores, dos Órgãos Suplementares e o seu próprio, bem como suas alterações;

04) fixar normas gerais complementares às do Estatuto e do Regimento Geral em matéria que lhe for afeta, ressalvando a competência do Conselho Universitário;

05) julgar os recursos em matéria de sua competência, bem como os de decisões das suas Câmaras;

06) homologar a mudança de docentes e técnico-administrativos de outra instituição pública federal de ensino superior para a Universidade, ou desta para aquela;

07) deliberar sobre Convênios, Acordos, Ajustes e Contratos a serem firmados pela Administração com órgãos do Poder Público ou entidades de caráter privado que envolva pagamentos superiores a um valor anualmente estipulado pelo próprio Conselho;

08) deliberar sobre propostas de criação, modificação e extinção de órgãos administrativos;

09) aprovar a alienação de bens móveis e imóveis da Universidade;

- 10) deliberar sobre medidas preventivas e corretivas de atos que envolvam indisciplina coletiva no âmbito da Universidade;
- 11) aprovar, acompanhar e avaliar o plano anual e plurianual da Universidade, no âmbito de sua competência;
- 12) aprovar a aceitação de legados, donativos, doações e heranças sob condição ou encargo;
- 13) emitir parecer e fixar normas em matéria de sua atribuição;
- 14) homologar as eleições para compor o Conselho de Curadores previsto no inciso I do artigo 24 do Estatuto da UFPR;
- 15) aprovar, acompanhar e avaliar a proposta orçamentária global e o orçamento da Universidade, ressalvadas as competências do Conselho de Curadores;
- 16) aprovar taxas, contribuições e emolumentos cobrados pela Universidade;
- 17) homologar a prestação de contas do exercício previamente aprovada pelo Conselho de Curadores;
- 18) homologar os resultados das eleições de representantes docentes e técnico-administrativos.

### **3.1.3 CONSELHO DE CURADORES (CONCUR)**

O Conselho de Curadores é o órgão destinado a exercer a fiscalização econômico-financeira da Universidade.

#### **Composição do Conselho de Curadores**

- 01) cinco representantes da classe de professor titular e respectivos suplentes, eleitos pela comunidade docente para mandato de 2 anos;
- 02) um representante do Ministério da Educação, indicado pelo Ministro de Estado;

03) representantes do corpo discente na proporção de um quinto do total de membros, desprezada a fração, com mandato anual, permitida uma recondução;

04) um representante da comunidade

### **Competência do Conselho de Curadores**

01) Examinar a contabilidade, os balancetes mensais e a documentação respectiva da Universidade;

02) Exarar parecer sobre a prestação de contas do Reitor, dos Diretores e demais ordenadores de despesas;

03) Opinar sobre a aceitação de doações e legados que criem encargos financeiros para a Universidade;

04) Apreciar quaisquer outros assuntos que digam respeito à fiscalização econômico-financeira;

05) Elaborar seu regimento.

### **3.1.4 CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (CEPE)**

Órgão superior, normativo, deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão.

#### **Composição do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**

01) reitor, presidente;

02) vice-reitor, vice-presidente;

03) um representante docente e respectivo suplente de cada Setor, eleitos pelos professores em exercício do Setor, em eleições diretas, livres e secretas, por um período de (02) dois anos, permitida uma recondução;

04) representantes do corpo discente na proporção de 1/5 (um quinto) do total de membros; desprezada a fração, com mandato anual, permitida uma recondução, observado o disposto no artigo 64 do Estatuto;

Art.64. São Órgãos de representação estudantil, o Diretório Central dos Estudantes da Universidade e os diretórios e centros acadêmicos.

05) dois representantes da comunidade, eleitos na forma do art. 16, inciso V do Estatuto;

06) Pró-Reitores de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Cultura participam do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, com direito a voz.

### **Competência do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**

01) Fixar normas gerais complementares às do Estatuto e do Regimento Geral sobre:

- a) concurso vestibular;
- b) currículo e programas;
- c) matrícula;
- d) verificação do rendimento escolar e aproveitamento dos estudos;
- e) cursos de graduação, pós-graduação, especialização e aperfeiçoamento;
- f) concursos e provas de seleção para cargos e funções de magistério;

02) Aprovar:

- a) os programas anuais de trabalho dos Departamentos;
- b) os planos de novos cursos de graduação, pós-graduação, especialização, extensão e aperfeiçoamento;
- c) os serviços de extensão;

03) Fixar normas para concessão de bolsas especiais de iniciação científica;

04) Fixar anualmente o calendário escolar;

05) Reconhecer os títulos universitários obtidos em instituições de ensino superior do País ou do exterior;

06) Opinar sobre a criação, transformação ou extinção de departamentos e lotação dos respectivos docentes;

07) Aprovar os currículos plenos dos cursos e suas modificações, com as respectivas disciplinas complementares e eletivas, propostas pelos colegiados de cursos;

- 08) Opinar em matéria de sua atribuição, nos casos em que for solicitado por qualquer órgão da administração superior da universidade;
- 09) Julgar os recursos em matéria de ensino, pesquisa e extensão;
- 10) Elaborar o seu regimento;
- 11) Opinar sobre a criação, transformação e suspensão de curso de graduação e pós-graduação;
- 12) Homologar a revalidação dos diplomas e certificados de cursos de graduação e pós-graduação concedidos por universidades estrangeiras.

### **3.1.5 REITORIA**

Órgão máximo que coloca em prática as decisões tomadas pelos outros órgãos. A reitoria é formada por reitor, vice-reitor, pró-reitores e órgãos executivos da administração geral e órgãos executivos da administração específica. É a instância da articulação das ações da universidade. A cada quatro anos, é eleita uma nova equipe de dirigentes.

As Pró-Reitorias da Universidade Federal do Paraná dividem-se em sete unidades que são:

#### **Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)**

Tem o objetivo de criar condições para que os indivíduos entendam a realidade cultural, social, política e econômica do país, dando possibilidades e críticas, produção de conhecimentos, intervenção ética e inserção cidadã dos futuros profissionais na sociedade.

#### **Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG)**

Tem por objetivo gerenciar os programas de mestrado e doutorado pós-graduação *stricto sensu*, os cursos de atualização e especialização pós-

graduação *lato sensu*. As atividades relacionadas ao desenvolvimento de projetos de pesquisa dos professores da UFPR e os programas de iniciação científica para os alunos de graduação. Esta pró-reitoria é responsável também pela integração da UFPR com instituições e agências públicas de apoio e financiamento ao desenvolvimento de ciência e tecnologia no âmbito estadual e nacional.

### **Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC)**

Responsável pela proposição e pelo acompanhamento da política de extensão universitária na UFPR, desenvolve programas, projetos, cursos, eventos e ações complementares de extensão nas mais diferentes áreas do conhecimento, em parceria com a comunidade em geral.

### **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)**

A PROGEPE é a responsável pela política de recursos humanos e pelo desenvolvimento de programas de assistência à comunidade universitária. Esta Pró-reitoria busca a valorização dos servidores e uma capacitação que incorpore um novo perfil profissional, voltado para a busca contínua da qualidade dos serviços prestados e para a utilização mais racional e criativa dos recursos.

### **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)**

Baseada no incentivo, apoio e acompanhamento do estudante, em suas múltiplas demandas, ao longo de sua trajetória acadêmica, através de ações efetivas nas áreas: social, cultural, técnico-científica, política e esportiva.

A proposta da PRAE busca a garantia da permanência articulada ao Programa Institucional de Qualidade de Vida (PIQV), de forma a tornar a passagem do estudante pela Universidade, a mais saudável possível.

### **Pró-Reitoria de Administração (PRA)**

A PRA é responsável pelas infra-estruturas necessárias às atividades na UFPR. Para executar seu trabalho, conta com a Prefeitura da Cidade

Universitária, o departamento de Serviços Gerais, a Imprensa Universitária, o Centro de Computação Eletrônica e a Central de Transportes.

### **Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN)**

A PROPLAN é responsável pelo planejamento global da UFPR, elaboração e controle orçamentário e elaboração de acordos e convênios firmados pela Universidade. Compõem a estrutura da PROPLAN o Departamento de Contabilidade e Finanças, a Coordenadoria de Planejamento Institucional, a Coordenadoria de Relações Institucionais e a Coordenadoria de Programação e Controle Orçamentário.

## **3.2 ADMINISTRAÇÃO SETORIAL**

A Administração Setorial é composta pelo Conselho Setorial, formado por diretor e vice-diretor do setor, chefes de departamento, coordenadores de curso, representantes dos estudantes e servidores técnico-administrativos.

### **3.2.1 Setores da Universidade Federal do Paraná**

Existem 11 setores na UFPR. A função de cada um é dimensionar e dirigir as atividades acadêmicas e administrativas dos cursos de graduação e de pós-graduação. Em cada setor, há departamentos que reúnem disciplinas e professores da mesma área e são orientados por um chefe.

A Universidade Federal do Paraná é composta dos seguintes setores: Setor de Ciências Agrárias, Setor de Ciências Biológicas, Setor de Ciências Exatas, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Setor de Ciências Jurídicas, Setor de Ciências da Saúde, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Setor de Ciências da Terra, Setor de Educação, Setor do Litoral e Setor de Tecnologia.

### 3.2.2 Departamentos

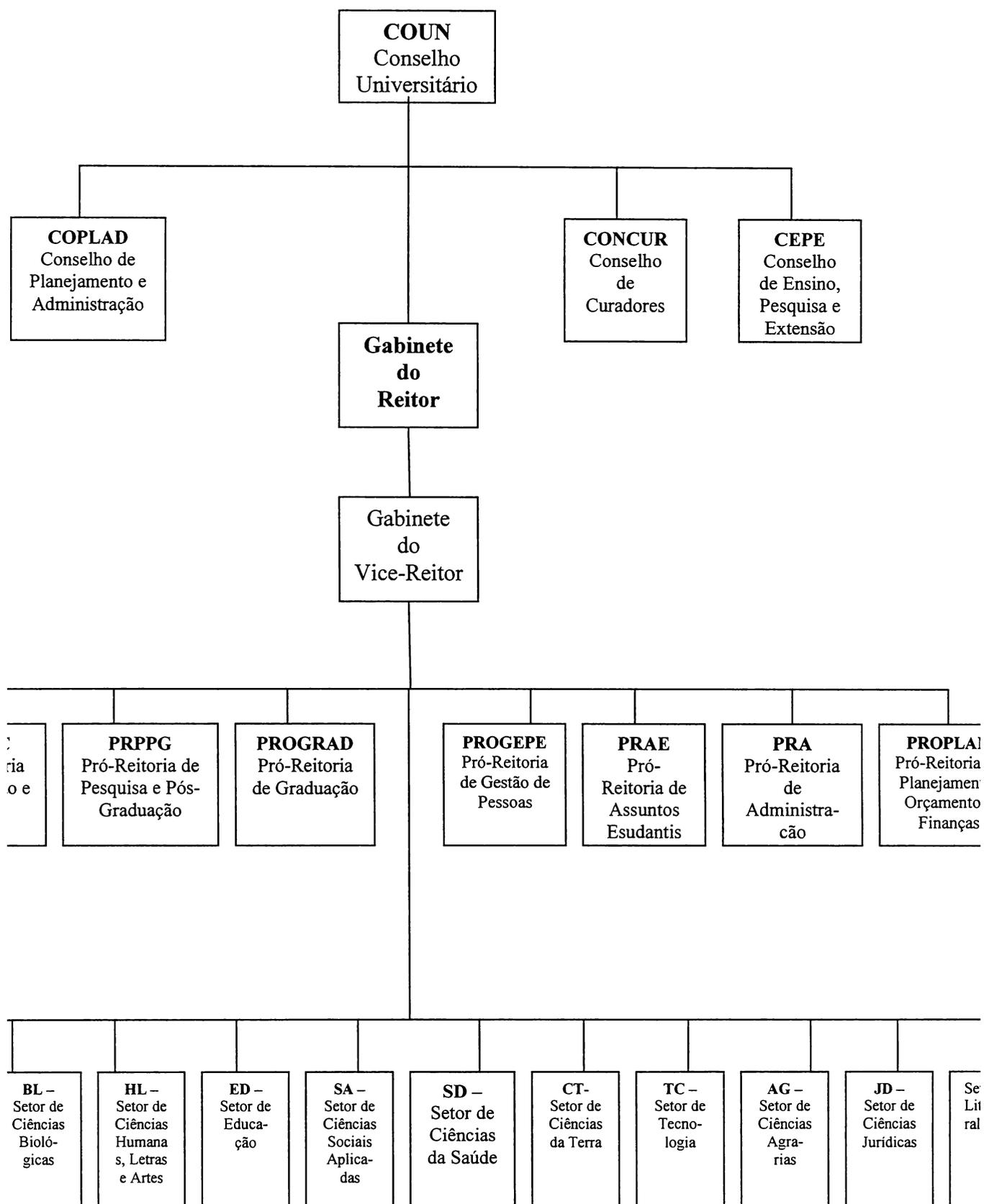
Os departamentos são as unidades que administram e ofertam um determinado grupo de disciplinas. Os departamentos também são responsáveis pelas turmas nos turnos em que o aluno faz o curso.

### 3.2.3 Coordenações de Cursos

As coordenações são unidades responsáveis pela direção pedagógica dos cursos. Elas se baseiam no projeto político-pedagógico aprovado pelos Colegiados de curso. Os Colegiados elaboram a política de ensino e acompanham sua execução. As coordenações têm como funções:

- Conceber e implantar o projeto pedagógico do curso.
- Executar o projeto de orientação acadêmica, aprovado pelo colegiado do curso.
- Apresentar ao aluno a lista de disciplinas oferecidas a cada semestre ou ano.
- Informar as características do currículo (estrutura e grade curricular) e dar orientações sobre o plano de estudos.
- Organizar matrículas dos alunos a cada período.
- Autorizar as matrículas que estão fora do padrão estabelecido.
- Divulgar o calendário das avaliações e incentivar o Colegiado do curso a ofertar, em períodos especiais, disciplinas para os alunos recuperarem créditos atrasados, por exemplo, nas férias.
- Localizar o aluno na Universidade em casos de urgência, e transmitir comunicações internas e externas dirigidas ao aluno.

Para melhor compreensão da estrutura organizacional da administração superior e setorial da Universidade Federal do Paraná, na seqüência encontra-se um organograma resumido da instituição:



Examinando a estrutura da Universidade Federal do Paraná e partindo da importância da participação da comunidade universitária na gestão das universidades públicas, será apresentada a seguir uma análise documental, em busca de averiguar a existência de uma participação coletiva e efetiva na tomada de decisões em questões políticas e administrativas da instituição.

Após análises dos regimentos internos dos respectivos conselhos: COUN, CONCUR, COPLAD e CEPE; Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal Paraná foi constatada a garantia da participação da comunidade universitária na gestão, cuja constituição ocorre de acordo com os artigos do Título V capítulo I, II e III do Estatuto da instituição:

Art.57 A comunidade universitária é constituída pelos corpos docente, discente e técnico administrativo.

Art. 58. O corpo docente é constituído por quantos exerçam atividades de magistério na Universidade e em nível superior.

Art. 61 O corpo discente na Universidade será constituído por alunos regulares e por alunos especiais.

§ 1º São alunos regulares os matriculados nos cursos de graduação ou pós-graduação ou ensino profissionalizante, com direito ao respectivo diploma após o cumprimento integral do currículo.

§ 2º São alunos especiais, com direito a certificado após a conclusão dos estudos, os que se matriculem em curso de especialização, aperfeiçoamento, extensão ou de outra natureza.

Art. 62 O corpo discente terá representação, direito a voz e voto nos órgãos colegiados e comissões da Universidade, nos termos deste Estatuto e do Regimento Geral.

Parágrafo único: O objetivo da representação estudantil será a cooperação entre administradores, professores e alunos no trabalho universitário.

Art.63 A representação discente nos órgãos colegiados, será exercida por alunos indicados pelos diretórios e centros acadêmico e Diretório Central dos Estudantes. na forma preceituada pelo Regimento Geral.

Art.64 São órgãos de representação estudantil, o Diretório Central dos Estudantes da Universidade e os diretórios e centros acadêmicos.

Art.65 O corpo técnico-administrativo da Universidade será constituído por servidores admitido na forma da legislação própria.

O título IV Capítulo III do Estatuto refere-se à participação do colegiado de curso, conforme artigo abaixo:

Art.50 A coordenação didática de cada curso ficará a cargo de um colegiado, constituído por um coordenador, seu presidente, por um vice-coordenador, por um docente em exercício de cada departamento que participe do respectivo ensino e por representantes do corpo discente, na proporção de um quinto do total de membros.

As universidades públicas são concebidas como instituições organizadas cotidianamente, por meio da cooperação e de enfrentamentos de conflitos, na busca de consensos. Neste movimento, é fundamental o papel da comunidade universitária, que “por meio dos gestores, professores, acadêmicos e demais segmentos, deve ser instigada à participação e à construção do caráter social e político dos serviços oferecidos à comunidade” (CAPANEMA, 2008, p.03).

A universidade, entretanto, sofre o risco de cair em modelos corporativos, competitivos ou de eximir o Estado do seu papel. Gutierrez e Catani apresentam esse alerta.

Assim sendo, numa perspectiva estritamente conceitual, transferir a autoridade e a responsabilidade pela gestão de um bem público para o grupo diretamente envolvido no trabalho é uma prática democrática e socialmente justa, desde que não se escondam por trás o incentivo a ações de natureza corporativa e tampouco a intenção por parte do Estado de se desfazer de suas obrigações com a população (GUTIERREZ e CATANI, p.63).

Os autores abordam os problemas que existem na participação: é difícil garantir que os atores chamados a participar têm a consciência dos problemas a serem enfrentados, que se espera deles. Criticam também a crença de que, quanto maior o número de participantes em uma reunião, maior será o seu cunho participativo e democrático. Na verdade torna-se difícil manter qualidade e eficiência num processo desse tipo.

Portanto, é necessário que ocorra adaptação à incorporação, adequação à cultura e superação da formação autoritária e burocrática de cada membro. Contudo, para que estas dificuldades e limitações sejam superadas é necessário muito esforço, dedicação e comprometimento, onde o instrumento primordial é o diálogo entre as pessoas envolvidas na gestão democrática.

Assim, a transparência, a responsabilidade e a interferência efetiva nas questões abordadas, são características fundamentais que devem existir nas relações internas dos membros que participam da comunidade universitária. Sem contar que, “as características individuais também são importantes para uma gestão participativa bem sucedida”, segundo Gutierrez e Catani, que afirmam:

Toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão

burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto são diversas: história de vida dos membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas políticas difíceis de conciliar, etc. De tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação (GUTIERREZ e CATANI, p.71).

Entende-se que a participação que vem para superar a formação autoritária, tem que tornar fator de crescimento intelectual, moral e de autoconhecimento. Um processo participativo emancipador deve ser processo de formação do indivíduo e do grupo.

As propostas de gestão não-convencionais dependem do resgate e reconversão interna deste espaço social caracterizado por relações igualitárias e juntas, pressupondo que este tipo de organização deva necessariamente incentivar o crescimento pessoal, intelectual e técnico de cada membro, como forma de garantir o aumento de eficiência de um coletivo onde todos possuem grande autonomia de ação. (GUTIERREZ e CATANI, p.64).

Quando se trata de uma universidade, o texto dos autores citados leva à constatação de que não basta que os conselhos sejam formados pelo mais variado número de segmentos, nem que a instituição organize forma de escolha democrática de seus dirigentes. É preciso a atenção aos riscos acima referidos.

Para Gutierrez e Catani, o que distingue a universidade pública é a transparência, “a visibilidade a que fica exposta a luta pelo poder que se trava entre os seus diferentes atores” (2006, p.68). Os representantes dos órgãos colegiados, professores, funcionários, alunos e, algumas vezes membros de segmentos organizados da sociedade, muitas vezes são eleitos.

Esta composição entre as características da administração da coisa pública, os mecanismos da representação eleitoral e autonomia de gestão financeira redundam num alto nível de transparência dos conflitos de interesses e dos agentes engajados na luta pelo poder (GUTIERREZ e CATANI, 2006 p.68).

Todas estas reflexões remetem ao título do presente trabalho: “gestão da universidade pública: democrática?”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recuperando o objetivo do trabalho, entende-se que a democratização da gestão de uma universidade pública necessita aprofundamento nas análises. Só se pode afirmar a democracia em um processo que considere as condições aqui expostas. Assim, a participação deve, de fato, contribuir para a justiça social para todos os indivíduos que compõem uma sociedade.

Ao analisar os canais de participação, observou-se a necessidade de superar desafios, tais como: a formação burocrática e autoritária; a falta de capacitação técnica e política dos membros que compõem espaços públicos de gestão participativa, que ainda hoje são comuns em práticas, tão significativas, como os conselhos. Sem contar que a dificuldade de diálogo e negociação tem-se mostrado um problema difícil de ser superado em diversos espaços de gestão e decisão compartilhada com a sociedade.

As relações internas e as características individuais dos membros que compõem os espaços de participação são fatores importantes para uma gestão participativa bem sucedida, pois, para chegar a um consenso de idéias em favor dos interesses da população é preciso superar os problemas da participação aqui apontados.

Para tanto, é necessário que ocorram mudanças nos seguintes aspectos: “adequação à cultura e história específicas do grupo; envolvimento intenso com o trabalho; crítica e superação de uma formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social em sentido amplo (familiar, escolar, profissional, político, etc.)” (CATANI e GUTIERREZ, p.64).

Superar a formação autoritária e burocrática é essencial porque desta maneira abrem-se espaços para as transformações e as reflexões críticas que induzem à emancipação do indivíduo e do grupo.

Outro fator que necessita de superação, e que infelizmente não se pode considerar prática de uma cultura do passado, é a presença de corporativismo e clientelismo nos espaços de “democracia participativa”. Essa é uma prática denunciada por Carvalho (1998):

Na medida em que as assembléias de bairros dos Orçamentos Participativos ou processos eleitorais dos Conselhos tornam-se importantes **espaços de disputa de poder**, a velha cultura política clientelista e corporativa reaparece. Vereadores mobilizam seus apoiadores, organizando lobbies em torno de suas propostas ou de candidatos com quem firmaram compromissos e alianças eleitorais. Também a população de certas vilas ou favelas, mais carentes e mobilizadas, organiza-se para hegemonizar assembléias, fazendo “passar” suas propostas em bloco (1998, p.28 – grifos da autora).

É possível observar, ainda, que muitos canais de participação são burocratizados, segmentados e sem conteúdos democráticos, dificultando a efetivação de uma cultura política que favoreça a partilha de poder entre o Estado e a sociedade, e, desta forma, beneficiando a elitização e a centralização das decisões sociais e políticas a uma minoria.

Diante destas situações cabe intensificar e ampliar uma cultura mais democrática, na qual a população possa participar da gestão dos interesses da sociedade. Isso significa opor-se aos padrões clientelistas e corporativistas da política pública.

Sendo os conselhos “instâncias de formação de política com que gozam de um alto conceito de respeitabilidade enquanto espaços transparentes e comprometidos com o interesse público, espaços que tornam a política mais pública” (CARVALHO, 1998, p.17), observa-se a necessidade de um aperfeiçoamento destes canais de participação existentes no país, no estado, nas universidades, para garantir a continuidade, a permanência e a consolidação de uma real democracia participativa. Para tanto, são necessárias condições para os conselhos atuarem com eficácia nos embates travados, tais como: a transparência, o conhecimento dos caminhos da política, a capacitação técnica e política das lideranças sociais para as formulações e análises das políticas públicas, e avaliações dos interesses envolvidos.

Segundo Carvalho:

A capacitação técnica e política de lideranças sociais para ocupar espaços de proposição e negociação de políticas tem sido assumida pelos próprios conselhos e movimentos, em parceria com ONGs e universidades, e é o grande desafio do momento atual, provocando a realização de inúmeros cursos, oficinas e seminários de capacitação para conselheiros. (1998, p.18).

Porém, as dificuldades de acesso às informações colocam os conselheiros representantes da sociedade civil, dependentes da “boa vontade” dos gestores públicos. Esse processo impede uma participação de caráter mais qualitativo dos representantes da sociedade civil, podendo, em alguns casos ocorrer condições favoráveis à manipulação dessas autoridades, esvaziando, desmobilizando e retirando-as dos espaços públicos de participação.

Por outro lado, percebe-se ainda na atualidade que a participação e interferência dos conselhos em determinados assuntos e questões políticas é muita restrita e complexa, apesar de sua respeitabilidade e densidade no país.

Cabe averiguar a necessidade de uma melhor avaliação do alcance desses espaços participativos, no sentido de superar as limitações e desafios, e ampliar as potencialidades da participação na gestão democrática.

Assim, é fundamentalmente importante o desenvolvimento de tais políticas, que priorizem práticas participativas independentes de organismos governamentais, que fortaleçam o tecido social, qualificando as pessoas envolvidas na gestão de políticas públicas e os demais representantes da sociedade civil. Isso se faz necessário e urgente no momento atual. Nesse processo, a gestão das universidades públicas ocupa um inestimável papel.

## 5. REFERÊNCIAS

ANTUNES, J., **Democracia na Universidade**. Disponível em: <http://www.espaçoacadêmico.com.br/034/34cantunes.htm> acesso: 21/08/2008

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, Presidência da República, Casa Civil, Brasília: subchefia para assuntos jurídicos, 2008

BRASIL, **Lei 9394/96 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas. 2002

BRASIL, MEC, Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o Futuro: construindo uma escola cidadã**, projeto político pedagógico. Brasília: SEED, 1998

BRASIL, UFPR, **Regimento Geral da Universidade Federal do Paraná**. Secretaria de Órgãos Colegiados.

BRASIL, UFPR, **Estatuto da Universidade Federal do Paraná**. Secretaria de Órgãos Colegiados.

BRASIL, UFPR, **Regimento Interno do Conselho Universitário**. Secretaria de Órgãos Colegiados.

BRASIL, UFPR, **Regimento Interno do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**. Secretaria de Órgãos Colegiados.

BRASIL, UFPR, **Regimento Interno do Conselho de Curadores**. Secretaria de Órgãos Colegiados.

BRASIL, UFPR, **Regimento Interno do Conselho de Planejamento e Administração**. Secretaria de Órgãos Colegiados.

CARVALHO, E. F.; CARVALHO, M., **Cidadania na Democracia e Autocracia**, Revista Universidade e Sociedade. Brasília: v.10 n.21, Jan/Abr. 2000

CARVALHO, M. C. A., **Participação Social no Brasil hoje**, Instituto Pólis, São Paulo: 1998. Disponível em: <http://www.polis.org.br/obras/arquivo> acesso: 18/11/2008

CAPANEMA, C. F.; PIMENTEL, G.S. R., **A interface entre gestão democrática e clima organizacional**. Disponível em: <http://www.secure.com.br/anpae/86> acesso: 22/08/2008.

CISESKI, A. A.; ROMÃO, J. E. Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: GADOTTI, M. (Org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**, São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.

CHAUÍ, M., **A universidade pública sob nova perspectiva**, Revista Brasileira de Educação, Set/Dez n.24, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em educação, 2003.

CURY, C. R. J., **Gestão democrática da educação em tempos de contradição**, Disponível em: <http://www.isecure.com.br/anpae/> acesso: 18/11/2008.

FERREIRA, N.S.C. (Org.), **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, 5.ed. São Paulo, Cortez, 2006. In: CATANI, A. M.; GUTIERREZ, A. G., **A Participação e Gestão Escolar: Conceitos e potencialidades**.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**, 2.ed. São Paulo: Cortez. 2001.

FERREIRA, N.S.C., **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”**, Educação e sociedade, Campinas, vol.25, n.89 p.1227-1249, Set/Dez. 2004.

GADOTTI, M. (Org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**, São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.

GENTILLI, G.; FRIGOTTO, G. (Orgs.) **A cidadania negada**, 3.ed. São Paulo: Cortez, [Buenos Aires, Argentina]: CLACSO.2002. In: GOHN, M.G., **Educação, trabalho e lutas sociais: gestão e participação: os conselhos**.

MAZZILI, S., **Notas sobre indissocialidade entre ensino, pesquisa e extensão**, Universidade e sociedade, Brasília, ano VI, nº 11, junho de 1996.

MÉSZÁROS, I. **A educação para além do capital**; tradução de Isa Tavares, São Paulo: Boitempo, 2005.

MICHELOTTO, R. M., **Estratégias de democratização da universidade no Brasil e na Itália**, Revista universidade e sociedade, ano XI, nº 27, junho de 2002.

OLIVEIRA, D. A., (Org.) **Gestão democrática: desafios contemporâneos**, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997 in: **educação e planejamento: a escola como núcleo de gestão**.

PARO, V. H., **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**, 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

SANTOS, B. S., **A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. Disponível em:

<http://www.ces.uc.pt/publicações/outras/> acesso: 18/11/2008

VEIGA, I. P. A. (Org.), **Projeto Político Pedagógico: uma construção possível**, 2.ed. 1998: Papirus, ano. In: **projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**