

O CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA UNIVERSITÁRIA: ALGUMAS DISCUSSÕES SOBRE A ATUAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Júnior Tomaz de Souza (PG-UEMS)¹
Geraldino Carneiro de Araújo (UFMS/PG-UNINOVE)²

RESUMO: O artigo tem por objetivo alimentar o debate sobre o estudo da gestão democrática da universidade pública, evidenciando algumas questões que envolvem o sentido de universidade, de trabalho e de gestão nos quais os atores (professores, técnicos, estudantes) se inserem. Não temos a pretensão de esgotar o tema, dado a sua complexidade e problemática, articulada com outros temas como as relações de trabalho, conceito de universidade, cultura organizacional e a gestão pública. Assim, partimos de uma metodologia que envolve uma pesquisa bibliográfica, com uma breve revisão de literatura sobre universidade, divisão do trabalho, interfaces entre universidade e administração pública e gestão democrática e, ainda, a discussão de alguns conceitos e suas problemáticas na aplicação prática. Como resultados, podemos destacar a dificuldade para se estabelecer um conceito e uma prática de gestão democrática, corroborado com a mesma dificuldade de se pensar um modelo único de instituição, bem como a dificuldade para se experimentar a prática da democracia na sociedade. Com benefícios que vão desde a otimização das atividades até a promoção do real conceito de universidade pública, a gestão democrática na universidade é um caminho possível e necessário de ser percorrido.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Universidade. Administração Pública. Técnico-Administrativo.

Introdução

Os servidores técnico-administrativos na universidade representam uma parcela significativa de força de trabalho na condução das atividades administrativas e pedagógicas. Geralmente, são divididos entre técnicos de nível médio ou de nível superior, distribuídos entre atividades como auxiliar administrativo, auxiliar de biblioteca, auxiliar de informática, analista de sistemas, técnico em assuntos educacionais, jornalistas, auxiliares/assistentes de laboratório, psicólogo, administradores, bibliotecários, secretários acadêmicos, entre os mais comuns.

Estes servidores atuam em pró-reitorias, bibliotecas, laboratórios, divisões administrativas ou pedagógicas, diretorias, departamentos, seja no

¹ Possui graduação em Psicologia pela UFMS (2006), em Direito pela UEMS (2013). Especialista em Gestão Escolar pelas FIPAR (2014). Mestrando em Educação pela UEMS.

² Possui graduação em Administração pelas Faculdades Integradas Rui Barbosa (2002), mestrado em Agronegócios pela UFMS (2006). Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Atualmente é professor no curso de Administração na UFMS/CPAR.

contato direto ou indireto com alunos, professores ou comunidade. Muitos deles trabalham orientando, planejando, coordenando e avaliando atividades de ensino, e assessorando nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Observa-se que, de forma geral, as atribuições ligadas a estes profissionais no âmbito da educação superior, descrita nos editais e regimentos normativos orientam-se sempre em atividades que visam orientar, assessorar, planejar, coordenar e avaliar os mais variados processos administrativos e pedagógicos. Portanto, não é um trabalho estritamente operacional sob o ponto de vista da técnica-administrativa, mas um trabalho que se processa dentro de um contexto pedagógico específico.

Sendo assim, é preciso pensar suas atuações no contexto de um trabalho da universidade no qual eles participam tanto da concepção quanto do desenvolvimento das atividades universitárias: uma gestão democrática.

Parte dos complexos problemas da universidade, no contexto da gestão, guarda muito daquilo que são na verdade os complexos problemas do mundo do trabalho.

A gestão democrática surge como uma proposta de trabalho que agrega o máximo de pessoas na concepção e desenvolvimento da cultura da universidade. Não é um tema comumente discutido, haja vista que até mesmo na educação básica tal proposta para a escola é apresentada de maneira bastante tímida e problemática por alguns pesquisadores.

Acreditamos que o desafio para se experimentar uma gestão democrática na universidade pública se deve a questões como: divisão do trabalho nos moldes capitalistas, o complexo conceito de universidade, a inobservância de alguns pressupostos da administração pública, o desconhecimento e a não prática de alguns conceitos sobre cultura organizacional (ancorados nos estudos da sociologia, antropologia, administração e psicologia), além do processo de construção da democracia e de espaços de participação na sociedade.

Neste sentido, procuraremos discorrer sobre a atuação dos técnico-administrativos no cenário da gestão democrática universitária partindo: do conceito de trabalho e da divisão do trabalho no contexto da universidade, que nos permite pensar, entre outras coisas, as fronteiras do que é

pedagógico ou pensante e do que é operacional; a relação entre a cultura do trabalho no contexto da administração pública, mais especificamente, no atendimento a seu princípio da eficiência; a relação entre gestão na universidade e os múltiplos sentidos do trabalho. Tais discussões, nos dão fundamentos para pensar a atuação dos técnico-administrativos na gestão democrática.

1. Divisão do Trabalho e Universidade

Para Carmo (1992), há na sociedade certa glorificação do trabalho. A palavra trabalho passou a ser empregada para múltiplas atividades que desenvolvemos e a supervalorização do mesmo se dissemina por todos os estratos sociais, de modo que não é possível pensarmos o trabalho dissociado da sociedade e da cultura. Portanto, todos os indivíduos, em qualquer cultura, terão passado pela experiência do trabalho, seja este reconhecido como tal ou não.

Não vamos aqui traçar uma descrição evolutiva de modo a esgotar o conceito de trabalho. Importa-nos apenas destacar que

No século XX, a preocupação com o desempenho humano no trabalho se exacerba e assume ares científicos. Difundem-se as idéias e os experimentos do engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor, originando o taylorismo. Cronometrar o tempo do trabalho, subdividir tarefas, diferenciar na hierarquia empresarial os que pensam dos que executam, torna-se aplicação corrente, desde a mais recôndita fábrica do interior do Brasil ou da Índia até as indústrias de países mais avançados como a Alemanha. (CARMO, 1992, p. 8).

Carmo (1992, p. 15) define trabalho como sendo “[...] toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência”. Se há dominação da natureza pelo homem, a fim de extrair dela subsistência, há trabalho. E um aspecto importante nesse processo é que o trabalho se estabelece nas relações humanas, de modo que por meio dele “[...] o homem se transforma, se autoproduz e, ao se relacionar com outros homens, na realização da atividade, estabelece a base das relações sociais” (p. 15). Eis por que as relações de trabalho são relações sociais e, como relações sociais, deve ser pensado na perspectiva das realizações humanas.

Para Antunes (2002, p. 123), “O ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho. É a partir do trabalho, em sua cotidianidade, que o homem torna-se ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas”.

Nesta perspectiva, somos levados a buscar um conceito e uma prática do trabalho ideal e nos chama a atenção o conceito de trabalho decente proposto pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) pela primeira vez em 1999.

Trabalho Decente, para a OIT, é um trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, e que seja capaz de garantir uma vida digna a todas as pessoas que dependem do seu trabalho para viver. (ABRAMO, 2008, p. 40).

Para Abramo (2008), o conceito de trabalho decente se refere àquele que ocorre na perspectiva dos direitos humanos, que se refere à dignidade humana. Neste sentido,

[...] para que haja trabalho decente é necessário que trabalhadores e empregadores tenham voz e representação em relação às questões que lhes dizem respeito e que o diálogo social seja adotado como método para compor e equilibrar diferenças e chegar a novos acordos produtivos e de convivência no trabalho. (ABRAMO, 2008, p. 43).

A evolução do conceito de trabalho vai acompanhar, portanto, a busca pela prática de um trabalho que seja digno e que promova de fato relações sociais saudáveis.

As práticas institucionalizadas do trabalho na sociedade moderna estão ancoradas em um modelo de divisão social do trabalho, geralmente associada ao mundo capitalista. No contexto da universidade, ora aqui discutida, a universidade “dividida” muito se assemelha a divisão social do trabalho do mundo capitalista.

Entretanto, é preciso destacar que, conforme nos lembra Stephen A. Marglin, nem a hierarquia nem a divisão do trabalho nasceram com o capitalismo. “A divisão social do trabalho, a especialização das tarefas é uma característica de todas as sociedades complexas [...]” (MARGLIN, 1996, p. 43). Para o autor, os motivos que levaram a divisão do trabalho de tipo corporativo sucumbir à divisão do trabalho do tipo capitalista se devem a três

circunstâncias diferentes: crescimento da habilidade individual de cada operário; ganho de tempo; propensão para a invenção de instrumentos que facilitem e otimizam o trabalho. Entretanto, para o autor, os três argumentos não são totalmente convincentes, apenas o que se refere ao aumento da habilidade individual, dependendo da especialidade. (MARGLIN, 1996).

Com efeito, anterior ao capitalismo, Platão, em *A República*, descrevia a divisão do trabalho como algo que traria benefícios à sociedade e propicia um harmonioso intercâmbio de serviços. Para o filósofo, "[...] sendo os homens diferentes por natureza, cabe a cada um estar no lugar em que melhor expresse sua habilidade" (CARMO, 1992, p. 19).

No contexto do Cristianismo vamos encontrar também uma exaltação do trabalho. A Igreja Católica chega a descrever a preguiça como um dos pecados capitais. No refletir de Albornoz (1998),

A divisão do trabalho e a diferenciação dos homens em camadas e profissões, estabelecida através do desenvolvimento histórico, parece ser resultado da vontade divina. O caráter providencial da divisão do trabalho se conhece por seus resultados. Isso tem muita semelhança com a conhecida apologia da divisão do trabalho feita por Adam Smith, economista inglês contemporâneo da primeira Revolução Industrial. O trabalho de cada um, cada indivíduo no seu setor e em sua posição, leva a uma soma de trabalho coletivo que gera a riqueza das nações, como se uma mão invisível impedisse o caos e o desencontro de interesses. A mão invisível de que falava o economista clássico é, no protestantismo, a mão da providência divina. A permanência de cada um na posição e dentro dos limites profissionais que lhe foram dados se torna assim um dever religioso. Tal ideologia do trabalho diz que a especialização das ocupações, enquanto possibilita o desenvolvimento das habilidades do trabalhador, leva a progressos qualitativos e quantitativos na produção; e, assim, serve ao bem comum. (ALBORNOZ, 1998, p. 55-56).

Marconi e Presotto (2006) concordam em afirmar que a divisão do trabalho é universal, podendo ser encontrada em todas as sociedades do presente e do passado, tendo como critérios para divisão: sexo, idade, *status* e aptidão ou especialidades.

A ideia de que a universidade produz algo – o conhecimento – alicerça essa ideia da divisão do trabalho nos moldes capitalistas: se o único produto que a universidade produz são os diplomados, justifica-se a necessidade de uma divisão de trabalho que categorize as atividades neste

processo. Por isso, a noção de universidade determina a forma como conduz a execução de suas atividades, suas formas de atuação e de inter-relação de seus agentes; mais do que isso, conduz sua ideologia, sua cultura.

Neste prisma, fica fácil perceber o modo de administração da universidade dentro de uma cultura capitalista. Esse modelo de universidade-empresa sofre as influências do capitalismo até mesmo com a adoção da figura dos gestores enquanto gerentes que coordenam, supervisionam, dirigem e/ou chefiam unidades, departamentos, divisões e cursos. São nomenclaturas que carregam uma semântica próxima do gerenciamento empresarial, que tem como conceito fundamental o controle.

Chauí (2001) compara o modelo de administração burocrática da universidade pública ao modelo das universidades particulares. Para a professora, o modelo organizacional burocrático permite uma

[...] separação entre os dirigentes universitários e o corpo de professores, alunos e funcionários [...] Nas universidades públicas, o cerimonial burocrático obscurece um aspecto essencial, ou seja, que os dirigentes só em aparência pertencem ao corpo universitário (são professores, em geral), quando, na realidade, são prepostos do Estado no interior da universidade. Dessa maneira, a unificação administrativa e burocrática da universidade significa, além da exterioridade entre direção e educação/cultura, a presença da tutela e vigilância estatais determinando a natureza do trabalho a ser executado. Ligados ao aparelho do Estado e desligados da coletividade universitária, os órgãos dirigentes reduzem o corpo docente, discente e de funcionários à condição passiva de executantes de ordens superiores cujo sentido e finalidade devem permanecer secretos, pois é do sigilo que a burocracia recebe poder. (CHAUÍ, 2001, p. 57).

No mesmo contexto, a cultura da divisão do trabalho também encontra amparo na ideia de um sentimento de classe, ou daquilo que Siqueira e Souza Filho (1997) chamam de identidade de classe, que pode ser definida como

[...] o conjunto de auto-representações sociais que decorrem, dentre outros: 1) de um lugar objetivo que um sujeito ocupa na produção de uma sociedade de classes; 2) de uma prática simbólica coletiva, para responder às suas necessidades culturais e políticas 'de classe'. (SIQUEIRA; SOUZA FILHO, 1997, p. 73).

Gadotti (1980, p. 115) lembra que “A universidade não é um lugar alheio à luta de classes. Não é um lugar neutro, celestial, angelical, onde não há conflitos. Concretamente, escondendo-se atrás da ideologia da ciência e da técnica, a universidade tenta minimizar os conflitos”.

Diante de tal problemática, a pergunta que nos impõe pode ser configurada da seguinte forma: É possível pensarmos numa organização igualitária do trabalho? (MARGLIN, 1996). Se a universidade se assumir enquanto uma instituição social que promove uma educação para a humanização, sim. Entretanto, se o pressuposto for de que a universidade serve especificamente ao papel de gerar conhecimento na perspectiva de emissão de diplomas, o cenário da organização hierárquica do trabalho torna-se indispensável, pois sendo o produto o diploma (confundido com conhecimento), os agentes professores e técnicos tornam-se os operários, a força de trabalho.

Marglin (1999) questiona se a origem e a função da hierarquia capitalista teriam algo a ver com a eficiência de uma organização. Para o autor, os trabalhadores – manuais, técnicos e intelectuais – na possibilidade de modificarem as instituições sociais, econômicas e políticas, contribuiriam para que o trabalho fosse visto não apenas como um meio de vida, mas uma parte integrante da própria vida. O homem não *usa o trabalho para algo* apenas, ele se constrói *no e pelo* trabalho. O trabalho não é um meio, mas um fim.

Nesta perspectiva, o *trabalho dividido* não permite que o trabalhador conheça o resultado daquilo que produz, ele não conhece o processo como um todo. O trabalho precisa ser um ato de liberdade; do contrário,

[...] ele se torna *alienado* quando é parcelarizado, rotinizado, despersonalizado e leva o homem a sentir-lhe alheio, distante ou estranho àquilo que produz. As imposições de um poder burocrático que decide pelo trabalhador fazem do trabalho o dominador da natureza e da *natureza humana* [...] A perda da autonomia em suas atividades faz com que ele não se reconheça mais como o responsável pelo produto do trabalho realizado (CARMO, 1992, p. 16).

Como bem diz Marques (2006),

[...] ações estratégico-instrumentais reduzem a racionalidade às exigências de operar na lógica exclusiva do sistema estabelecido pela economia capitalista, pelo estado burocrático e pela ciência institucionalizada, desde que se

separaram do mundo da vida e passaram a dispensar a regulamentação consensual. Mas, em todos os níveis e em todas as áreas da sociedade contemporânea, passam hoje a exigir-se situações isentas de coação, em que se torne possível uma plena comunicação das diversas "pretensões de validade", no sentido de serem explicitadas, questionadas ou confirmadas, reassumidas consensualmente. Os imperativos sistêmicos ou funcionais, mais do que como exigências anônimas, necessitam ser percebidos na vivência social dos atores concretos, envolvidos nas situações determinadas de sua práxis cotidiana, de modo a assegurarem os processos de reprodução material e cultural pelo entendimento comum, pela cooperação e pela adesão consensual a planos de ação tornados exequíveis pelo emprego dos meios adequados. (MARQUES, 2006, p. 109).

Cumprir à universidade pensar sua cultura e, conseqüentemente, pensar sua política de gestão, de modo a buscar práticas que estejam essencialmente corroboradas com o sentido de universidade e de educação que ela quer adotar. Igualmente, cumprir a ela criar estratégias, valendo-se de sua autonomia legal, para burlar as demandas que lhe são impostas pelo mercado.

2. A universidade no contexto da administração pública

A forma de administrar tem a ver com a forma de se relacionar com as pessoas (ALBUQUERQUE, 1980). A escolha, portanto, de um modelo de administração nada mais é que a escolha sobre como se vai relacionar com as pessoas e de que forma concebemos a atuação delas na administração.

Pensar a universidade sob a ótica dos conceitos e práticas da Administração Pública é ser tão problemático quanto pensá-la no contexto de uma empresa privada. Isso porque como estamos falando de um espaço que se vincula à ideia de uma instituição social e não de uma organização/empresa e, dado a sua autonomia, há pressupostos da Administração Pública e da cultura de uma empresa privada que seriam aplicáveis/não aplicáveis à universidade, até para melhor alcance de sua função e justificativa do objeto de estudo aqui empreendido.

As empresas privadas gozam, por exemplo, de maior liberdade para conduzir a atuação de seus colaboradores, o que permite, por conseguinte, trabalhar melhor a motivação, suas potencialidades e garantir resultados mais eficientes e eficazes. Por outro lado, tem-se um comportamento que funciona

na lógica do capital, fomentando na cultura das relações uma ideia de organização, gerenciamento, produção, empresário-consumidor.

Alguns conceitos de Administração Pública, no cenário da universidade, acabam por burocratizar seus atos, o que leva a um excesso de formalismo, controle, hierarquização e regulamentação dos atos e dificulta até mesmo o cumprimento do princípio da eficiência. Na tentativa de organizar os serviços e empreendê-los em consonância com a lei (outro princípio da administração pública, o da legalidade), acaba-se por dificultar a realização de alguns atos e, no caso da universidade, da sua principal função que é gerar conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Para Odette Medauar (2003), as atividades da Administração Pública “[...] destinam-se precipuamente a atender necessidades e interesses da população” (MEDAUAR, 2003, p. 113). A autora lembra ainda que, na atualidade, há uma emergência de fórmulas novas de atuação e parte dessas novas fórmulas decorre dos vínculos mais próximos e intensos entre Administração e sociedade (2003). Os estudiosos do Direito Administrativo geralmente enumeram algumas tipologias que nos ajudam a entender a função da Administração Pública e seu campo de atuação.

É importante ressaltar a classificação clássica de Orlando (1900) para quem a Administração tem basicamente duas atividades: atividade jurídica e social. Como atividade social, o desempenho consiste na busca de um bem-estar e ampliação das práticas sociais, o que pode ser observado em atuações como saúde e educação. A administração, portanto, atua nesse aspecto como uma prestadora de serviços, no atendimento de necessidades básicas dos indivíduos (MEDAUAR, 2003).

Às instituições oficiais de ensino superior são concedidas autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar, de acordo com a lei 9.394, de 20.12.1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB). Portanto, as universidades desfrutam de maior liberdade de atuação em relação à Administração direta. Elas têm liberdade, inclusive, para organizar as normas de funcionamento contidas em seus estatutos e regimentos, que podem (e devem) ser elaborados pela própria universidade, com a participação de seus agentes.

Os princípios da Administração Pública tem valor genérico e servem para orientar a elaboração e compreensão de normas como também a execução das atividades. Os princípios servem para orientar decisões, solução de casos não previstos (MEDAUAR, 2003). A Constituição Federal de 1988 estabelece como princípios da Administração Pública os seguintes: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

3. O sentido de universidade e gestão democrática: interfaces

A universidade é, por excelência, um espaço de fazer ciência. Para Tobias (1969), em todos os tempos e lugares, a universidade esteve e está presa ao conceito de saber e de verdade.

Para o bem ou para o mal, a universidade sofreu inúmeras transformações nas últimas décadas (ZABALZA, 2004), de modo que não apenas seu sentido se ampliou como também afetou o modo de participação dos seus agentes.

Para Chauí (2001), a universidade é uma instituição social e, enquanto instituição social ela “[...] realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte” (CHAUÍ, 2001, p. 35). Ela, portanto, absorve, capta, reproduz as práticas sociais. No mesmo sentido, Wanderley (1985) diz que “em todos os países as estruturas organizacionais da universidade e as relações de poder interno tendem a reproduzir as estruturas e relações da sociedade global” (WANDERLEY, 1985, p. 61).

Sendo a universidade oriunda das práticas humanas, como qualquer outra instituição social seu conceito não é pronto e sua prática não é acabada. Portanto, a universidade é um devir a ser, é uma construção; fazê-la é uma proposta metodológica. (LUCKESI, 1996).

Como oriunda de práticas humanas a universidade agrega uma pluralidade de sujeitos, convivendo em um espaço político de ideologias e disputas sociais.

Sendo a universidade um espaço político que agrega tantas identidades, tantos saberes e, conseqüentemente, tantas práticas, torna-se imperioso pensarmos esse cenário dialogando e se construindo pela formação de todos que dela participam, como um ideal. O sentido de universidade pressupõe, inevitavelmente, uma gestão democrática, pois é impossível gerar

conhecimento e trabalhar os sentidos da educação a partir de um grupo exclusivo de agentes, numa perspectiva única.

Muito poderia ser dito sobre o conceito de gestão democrática, que carrega em si sérios problemas, no entanto, não vamos fazê-lo em razão do nosso delimitado objetivo. Deter-nos-emos apenas em alguns pressupostos básicos sobre uma ideia de gestão democrática que recepcione na universidade a atuação dos seus mais diversos agentes, incluindo os técnico-administrativos.

A ideia de uma gestão democrática se articula com a ideia de gestão em direitos humanos, gestão pelas diferenças, pelo trabalho coletivo. Só é possível fazer gestão democrática se o fundamento desta for a educação em direitos humanos. Gestão democrática se contrapõe ao dirigismo, à centralização, ao gerenciamento e burocratização das instituições.

Wolff (1993) propõe uma discussão sobre como a universidade deveria ser administrada. Aparece, então, a questão da autoridade. Para o autor, dizer que um homem tem autoridade é “[...] precisamente dizer que ele tem o direito de tomar decisões ou emitir comandos e que os outros têm a obrigação de obedecer-lhe”. Wolff propõe que se olhe para a universidade como um centro de pesquisa e de ensino, o que inevitavelmente implica em pensarmos outro tipo de relacionamento educacional que não aquele polarizado em mando e obediência. Para o autor, “reivindicações de autoridade, o exercício de autoridade e a submissão à autoridade não têm lugar algum em qualquer dos relacionamentos educacionais característicos de uma universidade” (WOLFF, 1993, p. 138).

Para Lima (2013, p. 193),

O desafio da gestão democrática escolar é romper as estruturas hierárquicas e burocráticas de um sistema organizado em ‘escadinha’, ou seja, verticalizado no ensinar, conceber, organizar e implantar as ações no espaço escolar, o que reforça uma gestão autoritária na escola e a disputa pelo aparato escolar.

Essa realidade não é diferente do contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), também presas a este modo de conceber e desenvolver a universidade. Para a autora, a influência de uma gestão democrática na suplementação da educação em direitos humanos é que ela favorece a

construção de um processo de mudanças nas relações internas e à inovação das convicções pedagógicas, dos objetivos, dos conteúdos de ensino e estratégias de trabalho com a comunidade.

Vislumbra-se que o debate sobre o que é ou como deveria ser a universidade seja o mais democrático possível. Para Bastos (2002),

A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração da educação, quando, no cotidiano da escola, dirigente e dirigidos participarem desse debate tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas. (BASTOS, 2002, p. 14).

Se é a escola a instituição responsável pelos processos educativos desde os anos iniciais dos sujeitos e, se é a universidade a instituição formadora de novos profissionais que vão retornar à escola, cumpre pensar a prática da gestão democrática nos dois espaços, de uma forma dialética.

Uma outra aposta para o caminho da gestão democrática pode ser o da gestão pedagógica de projetos. Uma gestão feita na metodologia de projetos permite planejar, desenvolver e avaliar de forma coletiva o grande projeto que se estabelece pela universidade: gerar conhecimento. Um projeto de tamanha magnitude só pode ter sucesso se todos os agentes estiverem genuinamente envolvidos. O mais importante desse processo todo não é o documento produzido pelo planejamento, mas sim o processo mental e social que envolve. Envolve um compromisso de ação, é um ideário. (LÜCK, 2012).

Há de se admitir, ainda, o reconhecimento das múltiplas inteligências e habilidades dos diversos agentes envolvidos nesse processo quando se faz uma gestão universitária pela pedagogia de projetos. Uma instituição que pratica a gestão democrática, o faz numa perspectiva das relações humanas, além de considerar o todo, parte da construção e cumprimento de seus objetivos. O coletivo participa tanto da tomada de decisões quanto das execuções do grande projeto educacional da universidade que é gerar conhecimento.

A ideia de gestão democrática aqui colocada ultrapassa a prática da participação dos profissionais da educação na elaboração de Projetos Políticos Pedagógicos (PPP), comissões, colegiados e outros espaços deliberativos. São espaços que contribuem para a gestão democrática, na medida em que cria condições para que todos participem ou sejam

representados na construção coletiva da filosofia pedagógica e administrativa da instituição, entretanto ela deve implicar em uma real valorização dos agentes e na sua atuação direta nos processos educativos. É importante ressaltar que não apenas a construção deve ser coletiva como também a execução. Nas palavras de Gadotti (1980, p. 121), "Todos (inclusive os funcionários) devem sentir-se responsáveis pela direção da universidade".

A ideia de gestão democrática na universidade cria uma cultura que nos permite questionar: o que é conhecimento, o que é currículo, quem pode ensinar, como ensinar e em que espaços da universidade essa *ensinagem* ocorre. Permite pensar uma gestão da educação que não seja autoritária, pensar o papel político da universidade e o papel do funcionário técnico-administrativo como um profissional da educação de fato.

O comportamento democrático exige um processo de aprendizagem e desenvolvimento (MINUCCI, 1995). Temos uma cultura de uma sociedade dirigida, gerenciada, comandada, o que acarreta as dificuldades para pensar uma gestão democrática em qualquer processo institucional. Somos presos à figura de alguém que manda, que decide por nós, o que nos coloca ora na posição de oprimidos, ora na posição de segurança e zona de conforto. E é nesse sentido que a cultura da gestão democrática deve ser pensada numa perspectiva histórica; ela precisa ser construída e não imposta, os atores do processo tem que estar preparados para exercê-la, tem que ser levados a praticá-la.

Há que se lembrar ainda de um outro elemento muito importante no contexto da construção de uma gestão democrática e do trabalho coletivo: a comunicação. Uma das questões importante no mundo do trabalho diz respeito à comunicação eficaz.

Na gestão democrática, a comunicação precisa ser um instrumento que de certa forma e, por meio do qual, o processo se efetive; ela precisa ser o instrumento condutor da gestão democrática. Minucci (1995) ensina sobre as condições para uma comunicação eficaz e coloca que para que uma comunicação seja eficaz, precisa haver: *contato psicológico, integração entre a comunicação verbal e a não-verbal, comunicação estabelecida de pessoa para pessoa* (para além das personagens, das máscaras, dos *status* e

das funções), comunicações *abertas intragrupos*, de forma a serem positivas e solidárias e *consumatórias*, com encontros de sujeito a sujeito.

O atendimento a estes pressupostos proporciona que a comunicação não tenha ruídos e que os objetivos em comum, no contexto do trabalho, sejam executados. Se os sujeitos não se comunicam ou não utilizam o melhor do potencial comunicativo, acabam por ter dificuldade em trabalhar em equipe.

A gestão democrática não pode ser confundida ainda com gestão permissiva. A gestão permissiva seria aquela amparada na ideia de uma liderança permissiva, descrita por Minucci (1995) como sendo aquela liderança que tem como a melhor forma de dirigir o não dirigir em absoluto, deixando que os indivíduos mais maduros tenham liberdade para tomar decisões sem guia ou ajuda.

A gestão democrática se aproximaria mais da ideia de uma liderança participativa ou democrática, muito embora em se tratando do contexto da universidade, a ideia de um líder que conduza liderados no trabalho não seja a melhor opção para alguns pesquisadores da temática. Mas um aspecto interessante deste modelo é que ele satisfaz a importância ao crescimento e desenvolvimento de todos os membros da equipe e nenhum deles é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída (MINUCCI, 1995). Nesse modelo, as relações interpessoais são agradáveis, pedagógicas, o grupo todo participa da solução de problemas e as discussões do grupo giram em torno da busca de um consenso, mesmo que a ele não se chegue, valendo, portanto, a aprendizagem dos conflitos e dos debates de ideias.

Uma gestão nos moldes democráticos pressupõe a participação, esta que

[...] é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. (BORDENAVE, 1994, p. 16).

O exercício da gestão democrática não pode se dar com cada um agindo com autonomia sem diálogo com os outros ou na sua

discricionariedade. Ou seja, a autonomia dos sujeitos, na gestão democrática, deve ser pensada sob outra ótica. A ideia da gestão é que: primeiro, a concepção e desenvolvimento das atividades ocorra em equipe e, segundo, que disso decorra uma aprendizagem em grupo, de modo que um repasse o que sabe ao outro ou colabore com seus conhecimentos na execução do trabalho de todos o que conseqüentemente gera uma otimização e eficiência nas ações.

A gestão democrática tem, portanto, um aspecto pedagógico e político do trabalho humano. E é imprescindível que a comunicação esteja presente nesse processo todo.

Albornoz (1998, p. 73) observa que hoje convivem o “[...] desencanto com o trabalho padronizado e em série com o desejo de um trabalho adequado ao talento, à atração, ao gosto pessoal”.

No contexto da gestão democrática, implica, portanto, que o trabalho do técnico não se restrinja a uma atividade meramente técnico-administrativa de maneira operacional, pois, conforme nos ensina Braverman (1987, p. 57), o trabalho humano, “[...] devido a ser esclarecido e orientado por um entendimento que foi social e culturalmente desenvolvido, é suscetível de vasta gama de atividades produtivas”.

Essa concepção não deve dar, como já acontece no contexto de exploração capitalista, a possibilidade de acumular a força de trabalho com o excesso de atividades, mas abrir a possibilidade de repensar as fronteiras das funções - que por vezes criam barreiras para a criatividade e solução de problemas - e, conseqüentemente, as competências no fazer da universidade.

Professores, funcionários, técnicos e comunidade podem explorar a prática de atividades em comum, se comunicando quanto a elas, concebendo-as junto e executando-as, de modo que todos aprendam, troquem informações, habilidades, metodologias, busquem novos conhecimentos em grupo.

Por isso dizemos que gestão democrática vai além do contexto de conselhos superiores, colegiados e comissões onde todos estão juntos, mas com suas funções estabelecidas de forma cristalizada, com valor de voz e voto diferenciados, apenas “dividindo o trabalho”. A gestão democrática é um fazer efetivamente coletivo no qual todas as vozes que participam tem

igual importância na condução do processo e dos fins da universidade, que é gerar o conhecimento; deve levar todos a aprenderem a fazer, a conhecer a história e a dinâmica da instituição.

Cumpra ressaltar a opinião crítica de Gadotti (1980), para quem a universidade não tem autonomia para ditar seus fins e objetivos, uma vez que ela se orienta pela obediência ao sistema político e econômico. Para o autor, a universidade tem uma função real e uma função aparente. A aparente é aquela que consta nos Estatutos, em que se é descrito seus objetivos e fins declaradamente humanísticos, democráticos, com realce para a autonomia e a liberdade. Mas sua função real, prática, nada mais é do que uma prática que opera nas contradições da reprodução social.

Para Gadotti (1980, p. 115), "A centralização do poder na universidade brasileira hoje é o resultado de uma política educacional traçada nos primeiros meses que se sucederam ao golpe de 1964".

Para a universidade, praticar a gestão democrática é um desafio que se impõe a partir de três caminhos necessários: romper com os ditames capitalistas do conceito e prática de trabalho, romper com a cultura histórica de centralização de poder da ditadura militar e romper com a própria estrutura autoritária, característica da sociedade brasileira.

A gestão democrática é uma proposta de exercício da autonomia da universidade, na medida em que ela reconquista aquilo que é o ideal de uma instituição social: fazer de si um lugar de discussão e crítica política.

Conclusões

A cultura se produz tanto no seio da sociedade quanto nas instituições. Nesse sentido, os problemas da gestão democrática dizem respeito tanto à universidade quanto ao próprio estabelecimento da democracia na sociedade. A universidade, por ser uma instituição social, sofre as influências de uma cultura de trabalho que serve aos moldes do mercado, da cultura, da política, da educação. Enquanto instituição que responde aos interesses do mercado, a metodologia de trabalho será a das especializações, da educação enquanto mercadoria e do trabalho categorizado, com cada um

produzindo o que é pago para produzir a fim de obter o produto que o mercado deseja.

O desafio que se impõe à universidade é o de criar estratégias, usando de sua autonomia e do conhecimento que produz, para repensar seu sentido, a demanda que atende e, conseqüentemente, suas práticas, de forma a melhor contemplar a função para que foi criada. Aos agentes se impõe o desafio de pensar e atuar sobre um sentido/um ideal que contemple a universidade e, conseqüentemente, a educação que almejamos para as próximas décadas.

Gestão democrática não se orienta pela *autonomia de cada um fazendo a seu modo*, mas de *todos discutindo para fazer juntos* (com ou sem consenso); *todos decidindo sobre o fazer e aprendendo a fazer com o outro*. Este contexto implica em um *fazer junto*, comunicando o que se está fazendo, como se está fazendo; negociando e discutindo os fazeres, portanto, o processo de implantação de uma gestão democrática é tão complexo quanto o processo de implantação de uma democracia.

Por outro lado, os problemas que tal forma de organização social nos impõem não deve nos impedir de pensar as inúmeras possibilidades que ele traz para a conquista do ideal de universidade.

Cumprir ressaltar ainda que a gestão democrática não se estabelece unicamente pela prática de conselhos superiores e colegiados, especialmente por que a participação representativa dos professores, estudantes e comunidade nem sempre é efetiva nestes espaços. A gestão democrática ideal deve ocorrer no dia a dia, com consulta, divisão de tomada de decisões, abertura de espaços para fala e atuação de outros atores.

Na perspectiva da flexibilidade da divisão do trabalho, a gestão democrática não pode ser confundida com o acúmulo de trabalho para uns em detrimento de outros. Mas em uma maneira participativa de trabalhar junto para melhor servir à comunidade: só é possível informar sobre o que é a universidade àqueles que a vivenciam, que a experimentam nos seus mais diversos fazeres.

Há de se reconhecer a contribuição da metodologia da divisão do trabalho para a organização e até a otimização das atividades desenvolvidas pela universidade, entretanto, os conhecimentos que circulam na instituição

são melhor aproveitados se compartilhados. A atuação do técnico-administrativo, pensada no contexto da gestão democrática, nos permite pensá-la para além de uma função escritorial de empresa capitalista.

Os técnicos são apenas uma ponta da gestão democrática; para que ela de fato exista é preciso que a universidade abra mais espaços para a participação dos alunos e da comunidade, a começar pela oportunidade de que a comunidade conheça a universidade: para participar, a comunidade precisa conhecer e a extensão universitária é uma excelente alternativa como um ponto de partida de diálogo e relacionamento. Como a busca pelo conhecimento na universidade se restringiu aos espaços e fazeres do ensino e da pesquisa, os professores e alunos tem gasto a maior parte de seu tempo com estas atividades, negligenciando assim a rica experiência de compartilhar saberes com a comunidade.

Referências

ABRAMO, Lais. Trabalho decente, informalidade e precarização do trabalho. In: ROSSO, Sadi Dal; FORTES, José Augusto Abreu Sá (Org.). *Condições de trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: Época, 2008. p. 37-58.

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. 6. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1998. (Coleção Primeiros passos; v. 171).

ALBUQUERQUE, J. A. Guilhon. *Instituição e poder: a análise concreta das relações de poder nas instituições*. Rio de Janeiro, RJ: Edições Graal, 1980.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 8. ed. São Paulo, SP: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.

BASTOS, João Baptista (Org.). *Gestão democrática*. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: DP&A: SEPE, 2002.

BORDENAVE, Juan F. Díaz. *O que é participação*. São Paulo, SP: Brasiliense, 1994. (Coleção primeiros passos; v. 95).

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora, 1987.

CARMO, Paulo Sérgio de. *A ideologia do trabalho*. São Paulo, SP: Moderna, 1992. (Coleção polêmica).

CARNEIRO, Moaci Alves. *LDB fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo*. 11. ed. rev. e atual. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

- CHAUÍ, Marilena. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo, SP: Editora UNESP, 2001.
- GADOTTI, Moacir. *Educação e poder: introdução à Pedagogia do Conflito*. 11. ed. São Paulo, SP: Cortez, 1998.
- HEADY, Ferrel. *Administração pública: uma perspectiva comparada*. Trad. J. R. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores, 1970.
- LEBRUN, Gérard. *O que é poder*. São Paulo, SP: Abril Cultural, 1984. (Coleção primeiros passos; v. 24).
- LIMA, Getúlio Raimundo de. *Educação em Direitos Humanos e Gestão Escolar*. In: GUTIERREZ, José Paulo; URQUIZA, Antônio H. Aguilera (Org.). *Direitos humanos e cidadania: desenvolvimento pela educação em direitos humanos*. Campo Grande, MS: Ed. UFMS, 2013.
- LÜCK, Heloísa. *Metodologia de projetos: uma ferramenta de Planejamento e Gestão*. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. [et. al.]. *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. São Paulo, SPCortez, 1996.
- MARGLIN, Stephen A. *Origem e funções do parcelamento das tarefas: para que servem os padrões?* In: GORZ, André. *Crítica da Divisão do Trabalho*. Trad. Estela dos Santos Abreu. 3. ed. São Paulo, SP: Martins Fontes, 1996. p. 37-77.
- MARCONI, Marina de Andrade; PRESOTTO, Zelia Maria Neves. *Antropologia: uma introdução*. 6. ed. 2. reimpressão. São Paulo, SP: Atlas, 2006.
- MARQUES, Mário Osório. *A formação do profissional da educação*. 5. ed. rev. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006. (Coleção Mário Osório Marques; v. 3).
- MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Moderno*. 7. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Editora Revista dos Tribunais, 2003.
- MINUCCI, Agostinho. *Psicologia Aplicada à Administração*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1995.
- SIQUEIRA, Deis E.; SOUZA FILHO, Edson de. *Identidade e identidade de classe: reflexões para pesquisa*. In: SIQUEIRA, Deis E.; POTENGY, Gisélia F.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Relações de trabalho, relações de poder*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997. p. 73-84.
- TOBIAS, José Antônio. *Universidade: humanismo ou técnica?* São Paulo, SP: Editora Herder, 1969.
- ZABALZA, Miguel A. *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. *O que é universidade*. 4. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1985. (Coleção primeiros passos; v. 91).

WOLFF, Robert Paul. *O ideal de universidade*. Trad. Sonia Veasey Rodrigues e Maria Cecília Pires Barbosa Lima. São Paulo, SP: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993.