

# **A CONCEPÇÃO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO EXPRESSA NO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA “COM ÊNFASE EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA”**

Katya Lacerda Fernandes  
Universidade Federal do Tocantins  
Comunicação Livre  
Estado e Políticas Educacionais

O presente estudo pretendeu apresentar sucintamente algumas considerações sobre a concepção de gestão da educação expressa no Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”. Para tanto, realizamos uma breve exposição sobre as características gerais das diferentes teorias da administração e, consoante a essas, buscamos apresentar alguns enfoques orientadores do processo de gestão da educação: o jurídico, o tecnocrático, o comportamental, o desenvolvimentista e o sociológico; e suas principais proposições na atualidade. Do ponto de vista da forma de abordagem, a pesquisa foi de natureza qualitativa, neste sentido, dentre os procedimentos utilizados, destacamos a realização de um levantamento bibliográfico e, articulado a esse, uma pesquisa documental. A pesquisa realizada revelou que a concepção de gestão da educação, presente no referido projeto pedagógico, pauta-se por uma visão que se reduz ao gerenciamento das atividades desenvolvidas na universidade, alinhando-se, portanto, ao padrão gerencial adotado pela reforma do Estado, no interior da reestruturação do capitalismo.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão da educação; Gerencialismo

O presente trabalho expressa de um modo geral, considerações sobre a concepção de gestão da educação expressa no Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”<sup>1</sup>. Para a consecução desse intento, tornou-se necessário: discutir a atividade administrativa em seu sentido geral e particularmente na sociedade capitalista; abordar as diferentes concepções de gestão presentes na atualidade; e, identificar a concepção predominante de gestão presente no projeto pedagógico ora referenciado.

Dentre os procedimentos metodológicos, para a realização deste, efetuamos um levantamento bibliográfico, tendo em vista identificar o que já foi discutido sobre o tema e, articulado a esse, uma pesquisa documental, no sentido de explicitar de maneira geral a concepção de gestão da educação expressa no Projeto Pedagógico desse curso.

Este estudo nos permitirá de modo sumário, uma maior compreensão dos fundamentos e características que perpassam as ações da administração pública e especificamente das instituições universitárias, aspecto fundamental para a compreensão da gestão da educação e atrelada a ela, da administração educacional.

---

<sup>1</sup> O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”, promovido pela Universidade Federal do Tocantins, foi criado em conformidade com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006, e destinou-se prioritariamente aos servidores Técnico-administrativos efetivos, que ocupam cargos de chefia e as demais vagas aos servidores concursados para nível superior e que ainda não cursaram pós-graduação (UFT, 2007).

Assim, num primeiro momento, apresentaremos sinteticamente algumas abordagens da administração e sua influência para a gestão da educação. E de forma articulada, buscaremos num segundo momento tecer breves comentários sobre as diferentes compreensões do processo de gestão da educação, evidenciando a presença de dois projetos em disputa. E para finalizar, tendo em vista a confluência de diversas concepções de gestão educacional, polemizaremos sobre a concepção de gestão da educação expressa no Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”, enquanto parte da tarefa que temos, de problematizar a instituição na qual estamos inseridos.

### **A influência das Teorias da administração para a gestão da educação: características gerais**

A administração enquanto processo historicamente construído pelos homens em sociedade, quando vista de maneira geral, ou seja, fora de uma determinada estrutura social, pode ser compreendida segundo Paro (2006, p. 18), como “a utilização racional e de forma livre dos recursos para a realização de determinados fins”.

A elucidação expressa acima possibilita dizer que o homem, enquanto sujeito que planeja, executa e avalia o seu trabalho, age administrativamente visando atingir uma determinada finalidade e, ao fazer isso, lança mão de recursos materiais, conceituais e de sua força de trabalho ou de uma coletividade de acordo com a razão, de modo a evitar o desperdício na consecução dos objetivos a que se propõe.

Apesar de a administração ser uma prática milenar, sua sistematização faz parte de um processo relativamente recente. A administração moderna surge no interior do capitalismo, com a explosão organizacional imposta pela I Revolução Industrial, associada a três movimentos que deram origem a escola clássica, são eles: a administração científica nos Estados Unidos, a administração geral na França e a administração burocrática na Alemanha.

Sob a perspectiva da escola clássica, a administração foi concebida como um “instrumento para organizar e coordenar a prestação dos serviços públicos e a crescente atividade produtiva no mundo dos negócios” (SANDER, 1995, p.3), podendo ser aplicada, independentemente da natureza, objetivos e contexto cultural do ambiente a qual se destinava.

Nessas bases, verifica-se nos países da América Latina, a adoção de modelos exógenos de administração pública, que influenciaram diretamente a orientação assumida pela educação. Tal contexto pauta-se pelo *enfoque jurídico*, essencialmente normativo e legalista, vinculado à tradição do direito administrativo romano, que tem nas leis um ideal a ser alcançado.

A transposição sistemática de valores, princípios e práticas, provenientes da Europa, tem início aqui no Brasil em 1500, associada à expansão e mundialização econômica, política e cultural da Coroa Portuguesa para o Novo Mundo, processo que a princípio resultou na adoção de uma política de educação pública confessional, calcada no cristianismo.

Vale ressaltar que, ao *enfoque jurídico* e ao *cristianismo*, somou-se, desde o início do período colonial, o *positivismo*, base da reforma educacional de 1890, liderada por Benjamin Constant, e que associada aos ideais liberais norte-americanos, inspiraram o movimento político que culminou com a proclamação da república.

Desenvolveu-se neste contexto, a influência do positivismo na organização do sistema educacional da primeira república, revelando-se, conforme Sander (2005, p. 96-97), “na adoção de poderosos instrumentos de controle central e uniformização do

ensino, apesar do federalismo formal e da descentralização proclamada da administração pública”.

Para o mesmo autor, na educação, o positivismo se manifestou “no conteúdo universalista de seu currículo enciclopédico, na sua metodologia empírica e nas suas práticas prescritivas de organização e funcionamento das instituições de ensino” (Id., 2001, p.266).

Tem-se, então, como corolário dessa estruturação e administração, a adoção de modelos hipotético-dedutivos e normativos, preocupados essencialmente com a manutenção da ordem, do equilíbrio, harmonia, com o progresso das instituições de ensino e utilização de métodos empíricos rigorosos e objetivos.

Neste contexto, nas primeiras décadas do século XX, eclodem na América Latina vários movimentos reformistas na administração do Estado e na administração da educação, que resultam na consolidação do *enfoque tecnocrático*, cuja preocupação básica repousa fundamentalmente em oferecer soluções técnicas, mediadas pela “capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (Id., 1995, p.43).

Se expressa aqui a visão de que as soluções dos problemas educacionais resumem-se a aplicação de medidas racionais e precisas. Logo, nessa compreensão, a eficiência é o critério definidor das práticas organizativas e educacionais, associada diretamente à produtividade e a valores individualistas, competitivos e meritocráticos.

Em reação a esse viés, inicia-se no Brasil um movimento de oposição ao conservadorismo e estabelecimento de um modelo orgânico e compreensivo, que pressupõe uma visão sistêmica da educação. Frente a esse processo Sander (1995, p. 3-4) assinala que,

[...] nos anos vinte, os conceitos e práticas da Escola Clássica de Administração foram questionados e superados pelos desenvolvimentos teóricos do movimento das relações humanas da Escola Psicossociológica de Administração desenvolvida na América do Norte. Esse movimento deu origem à Tradição Comportamental de Gestão, preocupada com a eficácia das práticas administrativas para superar à Grande Recessão, no final da segunda década do Século XX.

Fundamentada principalmente em Mayo, Barnard e Simon, o *enfoque comportamental* aponta para uma atitude que possibilita maior integração entre as equipes, e a participação dos diversos agentes da instituição no gerenciamento das atividades, tendo como pressuposto central, ideologicamente falando, a “humanização da administração”, na medida em que, a participação é reeditada como instrumento de adequação do homem ao trabalho, tendo em vista a ampliação da eficiência e da eficácia na gestão pública segundo os ditames da lógica privada.

Como reação à Teoria das Relações Humanas teve início na administração a Teoria Neoclássica, que significou o redimensionamento e atualização da Teoria Clássica através da reafirmação de seus postulados. Nessa compreensão, “[...] enfatiza os aspectos práticos da administração e a busca de resultados concretos e palpáveis [...] estabelecendo normas de comportamento administrativo e acentuando a busca do alcance dos objetivos” (PADILHA, 2005, p. 49).

Há que se notar, com o advento da Teoria Neoclássica, que no interior da administração pública ocorre a reificação da lógica economicista, através do *enfoque desenvolvimentista*. De acordo com esse viés, a esfera educacional passa a ser pensada em função do atendimento ao setor produtivo, obedecendo neste caso, o critério de efetividade.

Entretanto, como resultado da crise do capitalismo na década de 1970 esse movimento, propalado pelos economistas da educação perde fôlego e afirma-se o processo de construção da gestão democrática, enquanto novo modelo teórico no interior da administração pública, centrada no contexto cultural enquanto estruturador das ações políticas mediadas no interior das instituições e da sociedade.

A partir dessa perspectiva de natureza sociológica, passa-se a enfatizar a participação efetiva dos sujeitos para além da execução de tarefas e legitimação de decisões previamente definidas pela administração central do Estado, pelo mercado ou pelas próprias instituições sociais.

Ao se referir ao critério da relevância, esse novo enfoque enfatiza o contexto cultural como estruturador da ação política nas instituições. Importando-se fundamentalmente com a participação efetiva dos sujeitos, sem desresponsabilizar o Estado de suas atribuições e com a construção da gestão democrática e a formação para a cidadania.

No entanto, apesar de ter havido no Brasil uma discussão crítica e alinhada ao *enfoque* sociológico, assiste-se na década de 1990, em meio à reforma do Estado e a implementação de um modelo de produção flexível, o redimensionamento das políticas públicas e, entre elas, especialmente a educação, processo aliado à propalada “modernização da administração pública”, centrada na racionalização economicista e gerencial do mundo dos negócios.

Vale destacar que a discussão realizada nos permite perceber que o processo de construção e reconstrução da gestão da educação não se realizou de forma linear, ou seja, o surgimento de uma nova abordagem não elimina automaticamente a existência de uma outra. Na medida em que, há uma confluência de diversas concepções de gestão da educação, aspecto que se observa em diferentes momentos históricos na presença de elementos que pertencem simultaneamente a outros enfoques (FERNANDES, 2007).

### **Breves comentários sobre a gestão da educação: dois projetos em disputa**

Na investigação educacional brasileira, é possível perceber conforme Gracindo e Kenski (2001, p. 204), que o termo gestão está alicerçado por pressupostos e objetivos distintos, deste modo:

Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da *ação administrativa*, em outras, seu uso denota a intenção de *politicizar* essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de *‘gerência’*, numa conotação neo-tecnicista e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a *‘nova’ alternativa* para o processo político-administrativo da educação.

Isto posto, reitera a idéia de que as proposições sobre a gestão são diversas e estão alicerçadas por pressupostos e objetivos distintos, resultantes em sua grande maioria do embate político-ideológico dos diferentes segmentos que as utilizam.

Apesar da discussão em torno da gestão ter ligação direta com o campo da administração, é importante assinalarmos que a gestão da educação não se restringe à aplicação de métodos e técnicas de cunho administrativo, na medida em que extrapola esse âmbito, tendo em vista o processo político de formação humana. Desta forma, é fundamental compreendê-la como

[...] uma prática social em disputa, que não se circunscreve apenas a dimensão administrativa na medida em que se configura como

processo político abrangente que se substancia como ato político. Ou seja, a gestão da educação assume dimensão mais ampla que a dimensão administrativa [...]. Ela é uma prática social contraditória, demarcada historicamente pela constituição do Estado brasileiro e pelo papel conferido por esse às políticas educacionais (DOURADO, 2004, p. 69).

Para os fins desta análise, entende-se por gestão do sistema educativo “o processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (GRACINDO & KENSKI, 2001, p. 205), no interior da totalidade social mais ampla. Nesta perspectiva, ao discutirmos a gestão estamos discutindo a relação de poder e de projetos educativos em disputa.

As mudanças ocorridas em âmbito mundial decorrentes do processo de reordenamento do capitalismo para superar suas constantes crises estruturais, do qual a reforma do Estado, a reestruturação produtiva e o neoliberalismo são expressões, acabaram por provocar o redimensionamento das políticas sociais em vários setores da administração pública.

Neste cenário, apesar dos embates estabelecidos com os movimentos democráticos da sociedade, que deixaram marcas tanto na legislação quanto em programas, associações, sindicatos e outras instituições sociais, passou a incidir de modo mais intenso sobre a administração pública, a partir da década de 1990, a adoção de mecanismos de minimização da atuação e papel do Estado no conjunto da sociedade, dos quais destacam-se: a fragmentação, desconcentração, privatização, publicização e terceirização, em conformidade com os imperativos dos organismos multilaterais.

Diante dessa mudança no eixo das políticas públicas e de seus interlocutores, consubstanciaram-se diversas alterações no processo de gestão da educação, atrelando-o a uma concepção gerencial, voltada para o estabelecimento da coesão social e do voluntariado, ao lado de princípios como o individualismo, a flexibilidade, o empreendedorismo e a produtividade.

De fato, as reformas do Estado, no atual estágio de desenvolvimento do capital, propugnam o desmonte do Estado intervencionista e dos direitos sociais e, a introdução de mudanças organizacionais e culturais à administração pública, no sentido de torná-la gerencial, noutras palavras, orientada pela racionalidade mercantil.

No intuito de legitimar a nova conformação pretendida entre Estado e Sociedade, bem como a estrutura e função do Estado, é criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE<sup>2</sup>, sendo produzidos e organizados diversos documentos além da realização de seminários, com esse intento. A título de exemplo, podemos citar o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, publicado em 1995 por Bresser Pereira. O objetivo dessa reforma, segundo esse documento,

[...] é reforçar a capacidade de governabilidade do Estado através da transição programada de um tipo de administração pública, burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania (BRASIL, 1995, p.12).

Nesse contexto, é realizado em 1996 pelo MARE, em conjunto com os

---

<sup>2</sup> Em 1999, o MARE foi extinto e suas funções absorvidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, num esforço de integração entre esses “instrumentos de gerenciamento governamental”.

organismos multilaterais, um Seminário cuja temática central foi a reforma do Estado e a mudança no paradigma da administração pública, tendo em vista, a necessária adaptação do Estado aos imperativos do mundo contemporâneo.

Tais alterações no contexto sócio-político e econômico, trouxeram para o âmbito da administração pública, uma nova estruturação, marcada pela não inserção no processo de reforma do aparelho de Estado, das universidades, escolas, hospitais, centros de pesquisa e museus, como atividades exclusivas deste, deixando-as relegadas à lógica economicista. Neste caso, estas devem se converter numa organização social<sup>3</sup>, ou de outra forma, em uma organização pública não-estatal (PERONI, 2003; SILVA JR., 2003). Essa perspectiva, conforme Silva Jr. (2003, p.75) pauta-se por

[...] uma concepção organizativa da educação superior fundada em diagnósticos da crise deste nível de ensino produzidos no contexto dos dogmas da eficiência, da eficácia, competência e da excelência do privado e do mercado; da diferenciação institucional e da competitividade empresarial; da ciência na condição de mercadoria e da minimização e centralização do Estado.

Contudo, é possível dizer que muito do que foi dito sobre o atendimento básico à população, a realização da participação democrática e a efetivação da cidadania, acabou por se constituir em mera retórica atrelada a racionalidade empresarial. Na medida em que fora realizado

[...] tão-somente aquilo que tornaria o Estado um órgão reprodutor do capital, no qual a iniciativa privada substituiria o governo para que este pudesse investir na área social [tornando-o] adaptado, competente, eficaz e eficiente, capaz de dar rumos e metas à sociedade, enquanto na área social o que se viu foi a transformação do Estado em um Estado forte, centralizador, gestor, avaliador e caritativo, ainda assim, sem ao menos atenuar a profunda crise social em que vivemos, provocada pela degradação de nosso processo civilizatório e pela banalização da vida humana.” (SILVA JR., 2003, p. 56).

Em contraposição a orientação gerencial, concebemos a universidade enquanto uma instituição social<sup>4</sup> que pode contribuir para o desvelamento e superação de práticas que ocultam e perpetuam a dominação existente, na medida em que interroga, critica, constrói e reconstrói o conhecimento, que numa perspectiva materialista, é indissociável

---

<sup>3</sup> Organizações sociais são organizações públicas não-estatais – mais especificamente fundações públicas de direito privado – que têm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com o Poder Executivo, e, assim, poder, através do órgão do Executivo correspondente, fazer parte do orçamento público federal, estadual ou municipal (PEREIRA apud, SILVA JR., 2003, p. 73).

<sup>4</sup> Para Chauí (2001), uma organização difere de uma instituição por definir uma prática social, qual seja, a de sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios particulares para a obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. É regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social [...] é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe.

das práticas sociais concretas.

De tal modo, a universidade pública é um dos *locus* fundamentais de disputa entre projetos de homem e sociedade e, na nossa compreensão, pode ter como horizonte, a democratização das relações sociais visando a transformação das relações de poder existentes a favor das classes sociais menos favorecidas, o que pressupõe, dentre outras coisas, a redistribuição do poder de decisão em seu interior, rompendo com a histórica cisão entre o pensamento e a ação e com as práticas excludentes que a perpassam.

No geral, podemos asseverar que esse contexto de reestruturação do capitalismo e de predomínio da lógica neoliberal, tem trazido para o interior da universidade algumas implicações, que podem ser observadas: na realização de cursos aligeirados e/ou a distância; na adoção do planejamento estratégico; na diminuição dos recursos do governo federal para sua manutenção; e na ampliação dos mecanismos de controle, com enfoque nos resultados, dentre outras.

As considerações até aqui realizadas, permitem-nos evidenciar a necessidade de problematizar a universidade que temos, verificando sua orientação predominante que pode estar atrelada a perspectivas gerenciais, calcadas na lógica economicista e produtivista; ou a um projeto de emancipação, que tem como uma de suas bases à defesa de uma universidade pública, gratuita, democrática e de qualidade. Como parte dessa tarefa, buscamos neste trabalho, compreender a concepção de gestão da educação expressa no Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”.

### **Apontamentos sobre o Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”**

O Curso de Pós-Graduação em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”, promovido pela Universidade Federal do Tocantins, teve como objetivo geral “Melhorar os resultados dos indicadores de desempenho econômico, social e ambiental relativos à gestão universitária, dos processos e resultados do trabalho no âmbito da comunidade acadêmica e externa da UFT” e especificamente:

- Propiciar a difusão de conceitos, princípios, processos e práticas da gestão pública, incentivando o desenvolvimento de métodos e técnicas de *gerenciamento* no ambiente universitário;
- Capacitar gestores e técnicos para um melhor desempenho de suas funções;

- Ampliar o quadro de gestores universitários em condições de assumirem novas e amplas funções visando a *ampliação dos resultados* no âmbito da responsabilidade social da UFT.
- Formular e implantar e [sic] um *novo modelo de administração Pública* e, especialmente, o aprimoramento das *competências*, buscando a *eficiência* nas atividades desenvolvidas pelos servidores, objetivando a implementação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Tocantins.
- Desenvolver competências organizacionais e relacionais, como: *comunicação, trabalho em equipe* e



*liderança* que favoreçam tomadas de decisão em um contexto democrático (UFT, 2007, p.7-8 , grifos nossos).

Tendo em vista a análise bibliográfica e documental, foi possível depreender que a concepção de gestão da educação presente no projeto pedagógico do curso em questão, encontra-se intrinsecamente ligado ao movimento existente no interior da administração pública de “modernização”, a partir da adoção de uma gestão gerencial, centrada nos resultados, na competitividade e na eficiência, em detrimento da relevância das instituições para a sociedade em que se insere.

Nesse sentido, ao buscar “Trabalhar práticas de adaptações e inovações à gestão universitária” (UFT, 2007, p. 9), associa-se diretamente ao padrão gerencial de gestão adotado pela reforma do Estado, e vincula a adoção de princípios e métodos empresariais, materializados na orientação expressa pela estrutura curricular do referido curso.

Nessa linha de raciocínio, uma das justificativas do presente curso versa sobre a existência de uma demanda para os cursos de educação continuada em nível de pós-graduação lato-sensu, aperfeiçoamento e atualização, uma vez que:

[...] as *organizações* estão buscando *otimização* e *efetividade de resultados* por meio da *utilização justa e eficiente* dos recursos [sic] econômicos, sociais e ambientais empregados. E percebe-se que este contexto de valor econômico se fundamenta em *padrões de competitividade* baseada em *desempenho sustentável* das *organizações e redes organizacionais de ensino*. (UFT, 2007, p.7. grifos nossos).

Tendo como pressuposto a não linearidade do desenvolvimento histórico e a confluência entre diferentes enfoques, é possível depreender que a gestão da educação, na abordagem contemporânea, apresenta elementos que a articulam desde uma análise positivista e empresarial, até a um exame crítico da sociedade em prol da construção da democracia e formação para a cidadania. No entanto, apesar dessa realidade, o Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”, centrou-se fundamentalmente no viés econocrático da educação.

Queremos deixar claro que não estamos afirmando aqui que a perspectiva econômica não seja importante, mais sim que ela não precisa ser o elemento definidor e articulador dos projetos, programas, ações e atividades, que constituem as práticas humanas em sociedade e que existe a possibilidade de imbricamento e coordenação das múltiplas dimensões da prática educacional coletiva: cultural, pedagógica, política e econômica.

### **A guisa de conclusão**

É mister, nestas considerações, reconhecer que o modo como a gestão da educação está configurada hoje, apresenta traços substanciais de pelo menos três abordagens da administração do século XX e XXI, são elas: a clássica, marcada de um

modo geral pelo imbricamento entre os enfoques jurídico e tecnocrático; a psicossociológica, na qual predomina o enfoque sistêmico e a eficácia; e a contemporânea, que comporta dois enfoques contraditórios entre si, o desenvolvimentista e o sociológico.

Com efeito, temos observado que a ênfase do processo de “modernização da administração pública” tem sido a adequação de suas instituições à lógica administrativa gerencial, calcada nos conceitos de eficiência, eficácia, excelência, produtividade, planejamento estratégico, qualidade total, avaliação por desempenho, competências e habilidades, dentre outros; em detrimento de uma perspectiva mais democratizante e articulada aos interesses da classe trabalhadora, que nessa lógica vem sendo instrumentalizada, para a “participação ativa” e funcional aos interesses do capitalismo.

Assim, a “modernização da administração pública” pauta-se pela adequação ao mercado e os seus servidores são instigados a discutir seu trabalho e desempenho sem, contudo, participar efetivamente das decisões centrais no que diz respeito à gestão da instituição em que se inserem. Nessa lógica, propaga-se uma avalanche de estímulos a adoção de uma gestão por competência na universidade e, discute-se com os seus funcionários a aplicação prática desta proposta, vista como o único modelo possível.

Em linhas gerais, podemos aferir que a concepção de gestão da educação expressa no Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária” alinha-se a adequação ao padrão gerencial de gestão adotado pela reforma do Estado, no qual a universidade é vista como uma organização, que pode e deve assimilar os preceitos do mercado.

A discussão em pauta nos possibilitou apresentar brevemente, a partir da análise das teorias da administração, alguns dos principais aspectos, fundamentos e características referentes à administração pública, perspectiva fundamental para a compreensão do modo como a gestão das universidades vêm sendo progressivamente reduzidas ao gerenciamento empresarial e vinculadas ao setor privado, em detrimento de seu sentido institucional, ético-político.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Moderna, 1996.
- BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho de Estado**. Brasília, 1995.
- CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo. Edunesp, 2001.
- DOURADO, Luis Fernandes. Gestão Democrática da Escola: movimentos, tensões e desafios. In: ABICALIL, Carlos Augusto. PASSOS, Luis Augusto. DOURADO, Luis Fernandes et al. **Retrato da escola no Brasil**. Brasília: ArtGraf, 2004.
- FERNANDES, Katya Lacerda. **A gestão multidimensional na escola: concepção, limites e possibilidades**. 2007. 96f. Miracema do Tocantins – TO. Monografia (Graduação em Pedagogia DAIEF/Administração Educacional); Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Miracema.
- GRACINDO, Regina Vinhais & KENSKI, Vani Moreira. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisa no Brasil. In: WITTMANN, Lauro Carlos e Gracindo, Regina Vinhais (coords). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília: Ampae; Campinas: Autores associados, 2001.
- PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico como construir o projeto político**

**pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 14 ed. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 2006.

PERONI, Vera. **Política educacional e papel do Estado** – no Brasil dos anos 1990. São Paulo: Xamã; 2003.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina:** construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP: autores associados, 1995.

\_\_\_\_\_. Política e gestão da educação no Brasil: momentos e movimentos. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** Associação Nacional de Política e Administração da Educação. v.17, n. 2, Porto Alegre: ANPAE, jul./dez. de 2001.

\_\_\_\_\_. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da educação.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. Reforma da Educação Superior: A produção da ciência engajada ao mercado e de um novo pacto social. In: DOURADO, Luiz Fernandes.

CATANI, Afrânio Mendes. OLIVEIRA, João Ferreira de. (org.). **Políticas e gestão da Educação Superior:** transformações recentes e debates atuais. São Paulo: Xamã; Goiânia: Alternativa, 2003.

TOCANTINS/Universidade Federal do Tocantins (UFT). **Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública “com Ênfase em Gestão Universitária”.** Palmas, UFT, 2007.