

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO SOARES RIOS

O reitor e a governança universitária: um estudo fenomenológico a partir da trajetória de vida de ex-reitores da Universidade Federal do Rio Grande

Rio Grande, RS

2023

BRUNO SOARES RIOS

O reitor e a governança universitária: um estudo fenomenológico a partir da trajetória de vida de ex-reitores da Universidade Federal do Rio Grande

Dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande

Orientador: Prof. Dr. Márcio André Leal Bauer

Rio Grande, RS

2023

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela saúde que me permitiu realizar este trabalho. Agradeço aos meus pais Sérgio Hernandes Pereira Rios e Marilú Soares Rios por me educarem e incentivarem sempre que eu procurasse uma educação de qualidade e aproveitasse as oportunidades que tenho para crescimento pessoal e profissional e me dando liberdade de fazer minhas escolhas conscientes das minhas responsabilidades. Agradeço a minha considerada irmã Jenniffer Gonçalves por sempre alegrar meus dias desde que eu nasci e ser uma autêntica irmã mais velha para mim. Agradeço aos momentos que tive com minha avó Eva Nilfa Pereira Rios entre um trabalho e outro. Agradeço a minha comunidade católica Sagrada Família do Cassino e ao Movimento de Emaús e todos amigos que sempre usam palavras de incentivo aos meus projetos. Dedico esse trabalho a estas pessoas, mas também a uma pessoa em especial e uma instituição: ao Prof. Dr. Márcio André Leal Bauer, meu orientador e amigo, que nunca descreditou de mim, até mesmo nos momentos mais difíceis da realização desse trabalho foi um entusiasta da pesquisa e um companheiro que fez as melhores colocações para que eu impulsionasse minha dedicação conseguindo evoluir no difícil processo; e dedico a instituição Universidade Federal do Rio Grande, objeto desse estudo que só reforçou o orgulho que tenho, como rio-grandino e graduado nesta universidade em fazer parte dos discentes dessa universidade tão respeitada, como verão nesse trabalho. Aos colegas do mestrado sempre terão meu respeito por termos passado juntos por um momento tão conturbado quanto foi a Pandemia de Covid-19, realizando uma pós-graduação em regime emergencial EAD, não por escolha, mas por imposição das circunstâncias. Fica um agradecimento especial a um pequeno grupo que me acompanhou ao longo desses anos de pós-graduação, composto por três colegas mais próximos: Me. Alisson Moraes Bastos, parceiro desde a graduação e referência acadêmica para mim, Me. Suelen Piccoli e Me. Caroline Ornel, foram um sopro de leveza para os períodos difíceis. Reconheço e reverencio sempre o trabalho dos professores, tão nobre profissão que também sofreu no período de pandemia com as dificuldades impostas. Um agradecimento especial aos professores do PPGA/FURG pelo trabalho desempenhado. Ao concluir esse agradecimento deixo a certeza que a educação sempre é o melhor caminho e que existem pessoas que trabalham para que este caminho seja possível para toda sociedade e que buscam constantemente por um serviço público de qualidade e eficiência, o que pude ver fazendo essa pesquisa. Nunca vou desistir de um mundo melhor!

RESUMO

Transformações vem acontecendo em instituições de ensino em todo mundo, evidenciando desafios cada vez maiores na gestão destas instituições e emergindo a necessidade da governança como forma de administrá-las. A partir das perspectivas teóricas de governança, que entre outras questões, indicam a necessidade da liderança nos serviços públicos, frente a realidade vivenciada atualmente nas Instituições de Ensino Federais do Brasil, mergulhadas nas tensões políticas e econômicas nacionais, e uma alta demanda da sociedade pelo desenvolvimento de ciência e tecnologia, se decidiu estudar o papel do reitor universitário em um contexto específico: a Universidade Federal do Rio Grande. Para realizar esse estudo se utilizou do método fenomenológico, procurando compreender o fenômeno do papel do reitor a partir de uma análise profunda de seus relatos de suas trajetórias de vida. Como resultado obtido tivemos a apresentação de essências que construíram suas trajetórias, a partir das diferentes fases da vida, que foram: (1) Infância: as primeiras lembranças da trajetória, (2) Juventude: um despertar decisor da trajetória, (3) Graduação: reconhecer-se parte da universidade, (4) Pós-graduação: abertura para novas experiências e (5) Serviço na universidade: entre a docência e a gestão e os fatores de resposta que são os resultados de suas trajetórias na gestão agrupados em: (1) Convergência política de um período de gestão, (2) A visão dos reitores sobre o seu papel e (3) A solidez institucional da universidade. Como principal achado podemos dizer que os reitores identificam pontos em suas trajetórias que foram determinantes para aceitarem o cargo do reitor de forma não indutora, ou seja, não planejada a priori a partir de uma razão finalista, mas razoável a partir de suas experiências e circunstâncias. As ações dos reitores são explicadas por estes relatos nas diversas fases da vida, como um reflexo de suas ações, numa mistura de construção pessoal, coletiva e imposição institucional (a partir da necessidade de governança).

Palavras-chave: governança universitária; reitor; trajetória de vida

ABSTRACT

Transformations have been taking place in educational institutions all over the world, showing increasing challenges in the management of these institutions and emerging the need for governance as a way of managing them. From the theoretical perspectives of governance, which, among other issues, indicate the need for leadership in public services, in view of the reality currently experienced in Federal Educational Institutions in Brazil, steeped in national political and economic tensions, and a high demand from society for development of science and technology, it was decided to study the role of the university president in a specific context: the Federal University of Rio Grande. To carry out this study, the phenomenological method was used, seeking to understand the phenomenon of the dean's role from a deep analysis of their reports of their life trajectories. As a result, we had the presentation of essences that built their trajectories, from the different stages of life, which were: (1) Childhood: the first memories of the trajectory, (2) Youth: an awakening that decides the trajectory, (3) Graduation : recognizing oneself as part of the university, (4) Graduate: openness to new experiences and (5) Service at the university: between teaching and management and the response factors that are the results of their trajectories in management grouped into: (1) Political convergence of a management period, (2) The vision of the rectors about their role and (3) The institutional solidity of the university. As a main finding, we can say that the deans identify points in their trajectories that were decisive for accepting the position of the dean in a non-inducing way, that is, not planned a priori based on a finalist reason, but reasonable based on their experiences and circumstances. The deans' actions are explained by these reports in the different stages of life, as a reflection of their actions, in a mixture of personal and collective construction and institutional imposition (based on the need for governance).

Key words: University Governance, University Deans, Life Trajectory

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Análise.....	41
Figura 2 – Influências da trajetória de vida dos reitores.....	95

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Estrutura do Trabalho.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Governança Universitária.....	15
2.2 A universidade no Brasil e a Governança.....	26
2.3 O Papel do Reitor Universitário.....	31
2.4 Modelo de Análise.....	40
3. METODOLOGIA.....	42
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	42
3.2 Caracterização do Caso.....	42
3.3 Pesquisa Fenomenológica.....	42
3.4 Coleta dos Dados.....	44
3.5 Análise.....	45
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
4.1 A Trajetória da Universidade Federal do Rio Grande.....	47
4.2 As trajetórias pessoais dos reitores a partir de suas narrativas.....	50
4.2.1 Professor João Carlos Cousin.....	50
4.2.2 Professora Cleuza Maria Sobral Dias.....	59
4.2.3 Professor Danilo Giroldo.....	72
4.3 Períodos marcantes da trajetória de vida dos reitores.....	83
4.3.1 Infância: os primeiros passos dos futuros reitores.....	84
4.3.2 Juventude: um despertar decisor da trajetória.....	84
4.3.3 A graduação: reconhecer-se parte da universidade.....	85
4.3.4 A pós graduação: a abertura para novas experiências	86
4.3.5 Serviço na universidade: entre a docência e a gestão.....	86
4.4 A percepção dos reitores no cargo após revisitar sua trajetória.....	87
4.4.1 A convergência que forma um período de gestão e os reflexos da trajetória..	87
4.4.2 A visão dos reitores sobre o seu papel.....	90
4.4.3 A solidez institucional da universidade.....	91
4.5 Diagrama de influência da trajetória de vida do reitor.....	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXO A-1 – Roteiro da primeira parte da entrevista.....	107
ANEXO A-2 – Roteiro da segunda parte da entrevista.....	108

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos uma série de transformações está acontecendo nas instituições de ensino ao redor do mundo. Políticas que visam o enxugamento dos gastos públicos e uma maior autonomia da universidade frente a um maior controle das atividades acadêmicas mobilizam gestores a encontrar soluções para o conflito na busca de manter os espaços educacionais e garantir a sobrevivência da missão das universidades.

Com fortes críticas ao modelo de estado burocrático, se inicia um movimento de substituição deste modelo por novos modelos de gestão pública (SECCHI, 2009). Como alternativas são apresentados a Administração Pública Gerencial e o Governo Empreendedor, que prescrevem melhorias no sistema de gestão do Estado e seus organismos. O gerencialismo, movimento que engloba essa postura “pós-burocrática” visa uma maior produtividade, eficiência na prestação de serviço, descentralização, accountability, entre outras formas prescritas de mudanças estruturais na Administração Pública. É nesse contexto que surge a Governança Pública (SECCHI, 2009).

Governança é um termo amplamente difundido no Setor Privado, principalmente com o conceito de Governança Corporativa. A Governança Corporativa é uma forma de otimizar a tomada de decisão e a transparência nas organizações, criando também um senso de responsabilidade com a sociedade, algo que cabe muito bem nas empresas do setor público, como universidades (NOGUEIRA *et al.*, 2012). Além disso, aplicada no setor público, a governança corporativa se torna importante instrumento para os órgãos de auditoria, cada vez mais organizados em buscar melhor aproveitamento dos órgãos públicos a partir da lisura de processos (MARQUES, 2007). Governança também se tornou uma forma de avaliação realizado pelas instituições internacionais de fomento ao desenvolvimento econômico, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), que exige uma “boa governança” para os países serem considerados aptos a receberem seus recursos (SECCHI, 2009, p.358).

A governança pública como fenômeno pode ser analisada por quatro perspectivas: sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais. Na primeira perspectiva, da sociedade e do Estado, para definição das regras e princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados da constituição e criam-se condições estruturais de administração e controle do Estado. Na segunda perspectiva, dos entes federativos, se observa a partir das políticas

públicas e das relações entre estruturas e setores. Na terceira perspectiva o objetivo é que cada órgão e entidade cumpra seu papel. Já na quarta perspectiva o foco é na redução de riscos para otimizar os resultados e agregar valor aos órgãos (BRASIL, 2014; GESSER *et al.*, 2021, p.12).

A Universidade Pública está dentro destas organizações que necessitam de uma estrutura de governança para uma boa administração segundo os padrões que estamos discutindo. Nos últimos anos são relevantes os estudos sobre a governança universitária que tratam sobre as reformas e transformações que vem ocorrendo nas universidades pelo mundo (CHRISTENSEN, 2010; KRETEK, DRAGZIC E KEHN, 2013; YONEZAWA E SHIMMI, 2015), a governança na relação universidade e organizações privadas (FREITAS, GEUNA E ROSSI, 2012; FASSIO, GEUNA E ROSSI, 2018) e a questão da participação de membros da comunidade universitária nos processos decisórios (PLANAS *et al.*, 2011; MACHERIDIS & PAULSON, 2017; NUÑEZ E BENJAMIN, 2018).

As reformas de governança nas universidades se tornam um reflexo da reforma geral do sistema político-administrativo e da sociedade. Porém as peculiaridades da universidade fazem com que se tenha uma dificuldade de implementar as mudanças gerais no setor universitário (CHRISTENSEN, 2010). Tudo parte de um sistema que vem sendo implementado amplamente no serviço público ao redor do mundo, a partir de privatizações, desregulamentação e cortes de orçamento (DE BOER, ANDERSK, LEISTYLE, 2007; MANO, MARQUES, 2012; RODRÍGUEZ GÓMEZ, 2017), também se acentuando atualmente no contexto político brasileiro (ESTORMOVSKI, 2021; MISOCZKY, ABDALA, DAMORIARENA, 2017).

A universidade é um espaço composto por diferentes atores e diferentes interesses. Um dos responsáveis por gerenciar administrativamente estes diferentes interesses é o reitor, gestor público outorgado para tal função, assegurando a governança universitária. (CASTRO, 2003) Dentro deste contexto e desafios surge a necessidade de estudar a figura de liderança que acaba sendo o agente balizador da governança na universidade, que é o reitor da universidade federal.

Subordinadas à Administração Pública Federal, as Instituições de Ensino Superior, são obrigadas a utilizar a governança no seu processo administrativo, o que os órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), vão procurar avaliar como parte

de uma boa administração pública, resultando em uma entrega eficaz ao cidadão (BRASIL, 2020). Governança é diferente da gestão, mas são parte de um mesmo processo administrativo, conforme ilustra a imagem do modelo elaborado pelo TCU (BRASIL, 2020). Para realização das atividades de governança é preciso levar em consideração os seus mecanismos de liderança, estratégia e controle.

O Decreto 9.203/2017 institui a norma pública de governança, a qual todas instituições públicas subordinadas ao Governo Federal precisam seguir. A governança pública compreende as atividades de avaliar o cenário e contexto, direcionar as políticas e monitorar os resultados das instituições e órgãos públicos. Para essa realização se utiliza os mecanismos de liderança, estratégia e controle. A liderança é um dos mecanismos da governança pública pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2020) fundamentado na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que destaca que a liderança é elemento crucial para promover a boa governança pública (BRASIL, 2020, p. 54).

Os reitores estão sendo colocados também em um destaque dentro da sociedade após o processo de escolha do mandatário da universidade ser interferido pelo Governo Federal na gestão Bolsonaro, o que até então era uma escolha chancelada pelo Presidente da República após escolha pela comunidade universitária, ocorrendo uma forte influência do Governo Federal com a escolha de qualquer um dos três membros da lista tríplice, de acordo com critérios do governo federal, não mais sendo escolhido o primeiro indicado da lista, como acontecia naturalmente, com raras exceções. (RIBAS E OLIVEIRA, 2021; ESTORMOVSKI, 2021) Este contexto abre um debate sobre o papel do reitor na sociedade e a autonomia das instituições federais de ensino superior (IFES). Esta questão também levanta a discussão sobre a autonomia universitária, importante elemento da governança de uma universidade (DURHAN, 2006, MISOCZKY, ABDALA, DAMBORIARENA, 2017).

A partir da centralidade e complexidade da função de reitor na universidade, levando em consideração o contexto de transformação política e econômica estabelecida com a globalização e o papel crucial da liderança frente a multiplicidade de realidades dentro das instituições de ensino superior pública, começa a emergir cada vez mais a necessidade de compreender quem é esta pessoa que ocupa essa função no contexto *intra* e *extra* universidade e o processo de governança que deve ser liderado pelo reitor e sua

equipe, explicita-se nossa pergunta de pesquisa: **Como o reitor da universidade pública federal percebe a sua trajetória e ação na governança universitária?**

1.1 Objetivos

Para realizar este estudo, após se levantar a questão de pesquisa dentro das inquietações que surgiram sobre o cargo do reitor, encontra-se o objetivo geral:

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é **analisar a percepção do reitor da universidade federal sobre a sua trajetória e ação na governança universitária.**

1.1.2 Objetivos específicos

Para chegar nesse objetivo, se desenvolvem os seguintes objetivos específicos:

- 1) Revisitar a trajetória de vida e profissional do reitor
- 2) Compreender as atribuições dos reitores na estrutura da universidade;
- 3) Identificar as relações significativas exercidas pelos reitores com atores internos e externos
- 4) Identificar a percepção dos reitores sobre o exercício da função;

1.2 Justificativa

Justifica este estudo, em primeiro lugar, a relevância em se estudar o fenômeno que está em torno da Administração das Universidades Federais, frente a complexidade da universidade como uma organização pública atípica por uma série de fatores, começando pela sua abrangência social. Segundo o Educasenso de 2019 o Brasil conta com 69 universidades federais, o que somava o número de 1.335.254 alunos na época. Ainda nessa base temos a quantidade de 119.746 docentes em exercício. Esse universo se torna mais importante quando refletimos sobre o grau de contribuição que uma universidade federal tem dentro do seu ecossistema, na sua região ou até a nível nacional e internacional.

Um dos exemplos de abrangência social é o papel das universidades federais na saúde, contando com 50 hospitais universitários vinculados a 35 universidades federais, segundo o Ministério da Educação. Outra questão cada vez mais forte é a relação universidade-empresas. Hoje são mais de 100 parques tecnológicos no Brasil em operação ou em projeto de instalação (Ministério da Ciência e da Tecnologia). Estes parques tecnológicos permitem que a universidade seja muitas vezes protagonista do

crescimento econômico das regiões onde estão instaladas. Esse contexto de expressivos números justificam a importância da universidade no contexto brasileiro, onde a governança e a gestão da universidade impacta em todo esse contexto.

Num contexto internacional diversos estudos relevantes abordam a adoção da governança nas universidades, trazendo como justificativa para implementação deste modelo as transformações da administração pública, numa transição da funcionalidade do Estado. Gesser *et al.* (2021) afirmam que o tema governança foi introduzido recentemente nas discussões acadêmicas brasileiras e que governança universitária é um tema com carência de investigação científica no Brasil.

Justifica-se a escolha por governança porque a exigência pela adoção de padrões de governança pública se torna cada vez maior no Brasil.

Também se justifica este estudo por um anseio de pesquisar sobre o papel do reitor, principalmente após a grande discussão nas mídias e na imprensa sobre a eleição dos reitores e também pelo impacto do trabalho do reitor em uma cidade, começando pelas concepções que ao longo da trajetória acadêmica fui organizando em minha mente, referente ao trabalho do mandatário da universidade. Neste trabalho busca-se identificar os elementos políticos usados pelo reitor para administrar, sabendo que “reconceituar as missões e estruturas da universidade pública requer uma grande quantidade de construção de pontes e cooperação de coalizão entre diferentes disciplinas, áreas temáticas e domínios, incluindo universidade e comunidade.” (ABOWITZ, 2016, p. 195). Considera-se importante pesquisar a visão dos reitores a fim de se obter respostas sobre quais os stakeholders envolvidos neste processo de construção de pontes.

Justifica-se também por ser um estudo do fenômeno do cargo de reitor universitário dentro de um novo contexto da universidade federal brasileira. No Banco Digital de Teses e Dissertações existem 76 estudos que interseccionam as palavras buscadas “reitor” e “governança. Não há trabalhos com títulos que unem “reitor” e “governança”, assim como não foi encontrado nenhum trabalho que analise a função do reitor em um trabalho fenomenológico.

Justifica-se utilizar a trajetória de vida do reitor como fonte de análise do seu papel na universidade procurando uma abordagem fenomenológica, que compreendesse o fenômeno da liderança do reitor a partir do seu próprio olhar e da sua própria percepção. Por esse motivo se procurou extrair a análise das próprias considerações dos reitores.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é realizado a partir de um estudo fenomenológico do papel do reitor na Universidade Federal do Rio Grande. Para compreender este fenômeno se entrevistou três reitores da universidade que participaram de um mesmo grupo de gestão da universidade, se compreendendo suas trajetórias em dois momentos: a narrativa de suas vidas até a eleição para reitoria e seus trabalhos diários no cargo de reitor. Para compreender as narrativas e estabelecer um aprofundado encontro entre as teorias da governança as trajetórias de vida dos reitores, este trabalho segue a seguinte estrutura.

Após esta primeira parte introdutória, iniciamos uma revisão teórica dos conceitos de Governança Universitária, entrando logo depois nos estudos que ilustram a realidade da Universidade Brasileira e um panorama sobre os estudos que abordam o papel do reitor universitário no Brasil e no mundo. A partir destes estudos foi realizada uma pesquisa com três reitores, com os processos metodológicos explicados na terceira parte deste trabalho e dedicamos a quarta parte para apresentamos os resultados da pesquisa.

Para a quarta parte deste trabalho estão reservadas as análises dos resultados obtidos, esses resultados iniciam com a própria trajetória da universidade estudada, a Universidade Federal do Rio Grande. Dentro desse contexto encontram-se os três últimos reitores da universidade, onde apresentamos o relato de todas suas trajetórias cronologicamente, a partir das próprias narrativas destes professores. procurando estabelecer os pontos significativos que relacionam a trajetória de vida dos reitores com as ações do seu dia-a-dia, frente aos desafios da governança universitária, formando assim o estudo aprofundado do fenômeno.

Por fim apresentamos as conclusões obtidas com o trabalho, realizando considerações sobre o processo de pesquisa e indicando possibilidades de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho se desenvolve a partir de uma análise das transformações na governança universitária, passando pelo seu reflexo na estrutura da universidade até chegar no papel do reitor, procurando seguir a problemática já apresentada.

2.1 Governança universitária

A governança é um mecanismo que se torna essencial na Administração Pública, chegando em todos órgãos vinculados aos governos federal, estadual e municipal. Gesser *et al.* (2021) argumentam que oposto ao modelo mecanicista burocrático e muito próximo à abordagem ao Novo Serviço Público, a governança pública toma como base os modelos orgânicos, flexíveis, orientados para resultados, com mecanismos amplos de accountability, controle e permeabilidade, em múltiplos arranjos com a participação de diversos atores: estado, terceiro setor, mercado, sociedade, dentre outros, no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

Para ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. A governança se torna uma alternativa à gestão baseada na hierarquia (KISSLER E HEIDEMANN, 2006). Os autores denominam a governança local, uma forma de governança conhecida na Alemanha, definida como uma ação conjunta via rede de todos stakeholders em prol do bem da coletividade. Argumenta-se que o processo de Governança Pública é parte de uma transição entre o Estado convencional para um novo modelo de Estado; do estado provedor para um estado garantidor dos serviços públicos (KISSLER E HEIDEMANN, 2006, p. 486). O resultado dessa transformação, na Alemanha por exemplo, foi a partir do surgimento de três tendências: “Gerencialização” da Administração Pública, através do processo de implementação de um novo modelo de gestão; entrada do setor privado com privatização, terceirização e parcerias público privadas; e concorrência entre o setor público e privado, inclusive dentro do setor público (KISSLER E HEIDEMANN, 2006, p.486).

Gesser *et al.* (2021, p.13) sistematizam a função da governança para alinhamento com o interesse público, a partir da integridade e valores éticos; abertura e engajamento das partes interessadas; definição de resultados e de benefícios sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais; definição de intervenções necessárias para potencializar e otimizar resultados e benefícios; desenvolvimento das capacidades das

organizações, da liderança e dos indivíduos necessários para àquele fim; gestão de riscos e desempenho sustentados por controles internos e instrumentos robustos de gestão das finanças públicas e transparência e accountability, possível por meio de implementação de boas práticas, como prestação de contas e responsabilização (GESSER *et al.*, 2021, p. 13).

Para Christensen (2010) as reformas de governança nas universidades se tornam um reflexo da reforma geral do sistema político-administrativo e da sociedade. Porém as peculiaridades da universidade fazem com que se tenha uma dificuldade de implementar as mudanças gerais no setor universitário (CHRISTENSEN, 2010). Tudo parte de um sistema que vem sendo implementado amplamente no serviço público ao redor do mundo, a partir de privatizações, desregulamentação e cortes de orçamento (DE BOER, ANDERSK, LEISTYLE, 2007; MANO, MARQUES, 2012; RODRÍGUEZ GÓMEZ, 2017), também se acentuando atualmente no contexto político brasileiro (ESTORMOVSKI, 2021; MISOCZKY, ABDALA, DAMORIARENA, 2017).

Após a Segunda Guerra Mundial dois grandes modelos e conceitos de governança foram desenvolvidos: o modelo de planejamento e controle racional e o modelo de autorregulação (VAN VUGHT E DE BOER, 2015). O modelo de planejamento e controle racional se fundamenta na perspectiva racionalista da tomada de decisão. “O modelo pressupõe que haja conhecimento sólido do objeto de regulação, controle total sobre o objeto de regulação e uma autoimagem holística do sujeito regulador” (VAN VUGHT E DE BOER, 2015, p.39). O modelo pressupõe forte centralidade na tomada de decisão e controle sobre as escolhas reais a serem feitas e quanto as políticas escolhidas. É um modelo de escolhas perfeitamente racionais, porém com limitações reais segundo os autores.

Em outro extremo está o modelo de autorregulação, que tem em seus pressupostos básicos o conhecimento altamente incerto, o controle sobre o objeto que deve ser evitado em grande medida e uma autoimagem atomística, que divide as partes para entender, em vez de holística, que atua sobre o contexto inteiro.” (VAN VUGHT E DE BOER, 2015, p.39). O governo nesse modelo atua como um árbitro, entrando em cena nos momentos em que é necessário mudar as regras do jogo para se manter os objetivos desejados. Estes modelos também podem ser distinguidos como modelo de controle do Estado e modelo de supervisão do Estado (VAN VUGHT E DE BOER, 2015).

De acordo com o modelo de governança de controle estatal, o governo controla, pelo menos formalmente, quase todos os aspectos da dinâmica do sistema de ensino superior. Regula, por exemplo, missões institucionais (mandatos), acesso, currículos, graus, nomeações de pessoal (acadêmico), condições de emprego; possui ativos físicos; e prescreve em detalhes como os fundos públicos devem ser gastos (orçamento de itens de linha) (VAN VUGHT E DE BOER, 2015, p.40).

No modelo de supervisão do Estado as universidades são mais autônomas, sendo elas responsáveis por todas as decisões, gestão financeira e contratações e o Estado cria normas reguladoras. Estas universidades também podem ser sociedades anônimas, como no caso dos Estados Unidos, mas com conselhos de curadores para organizarem a gestão (VAN VUGHT E DE BOER, 2015, p.40).

Após a Segunda Guerra Mundial, o desenvolvimento econômico da Europa trouxe um novo contexto para as universidades, principalmente pelo aumento do bem-estar social. As universidades se tornam um espaço de “criação de uma verdadeira democracia social.” (MANO E MARQUES, 2012, p. 723). Mas é também nesse período na Europa que se procura transformar a universidade de um serviço puramente estatal em uma estrutura de mercado, frente as restrições orçamentárias impostas (MANO E MARQUES, 2012, p. 724). Com isso surge um desafio que se torna básico no estado contemporâneo e atinge diretamente as universidades: implementar soluções que respondam às demandas sociais de acesso e participação na distribuição dos recursos e atender as metas de crescimento econômico e cumprimento dos compromissos de eficiência e transparência na gestão (RODRÍGUEZ GÓMEZ, 2017).

Balbachevsky (2017) em uma contextualização histórica aponta que a instituição universitária deixou de ser um privilégio para as elites e se popularizou num período após uma reconfiguração da proposta de ensino superior, sendo um espaço de promoção da inovação social e desenvolvimento regional. Segundo a autora, são quatro os modelos de governança universitária a partir da tipologia de instituições universitárias: modelo humboltiano, de forte convergência de valores sustentados por uma hierarquia de autoridade bem definida, poder no senado (conselho) universitário (colegiado de lideranças acadêmicas); modelo democrático que é legitimado por uma representação dos diferentes interesses presentes na universidade; modelo instrumental focado em responder as demandas externas à universidade; e o modelo universidade empreendedora marcada por um ambiente de competição, onde os riscos e oportunidades do ambiente moldam a trajetória da universidade (BALBACHEVSKY, 2017).

Foletto e Tavares (2004) apontam as especificidades da governança universitária. Um modelo de governança universitária deve contemplar pontos específicos como: processo decisório e a forma de participação na gestão realizados através da participação descentralizada em órgãos colegiados e de responsabilidade compartilhada; autonomia universitária focada no cumprimento da missão institucional; a dimensão política da universidade, importante elemento, que tem particularidades que devem ser respeitadas; a performance institucional visando uma integração forte com a sociedade; controle institucional e social aferindo responsabilidades legítimas em todos agentes da comunidade universitária; indicadores qualitativos e quantitativos com dimensionamento da gestão a partir dos números e do balanço social; financiamento; perspectiva de longo prazo; indissociabilidade; diferença e diversidade levando em consideração toda a comunidade universitária; e formação de gestores universitários (FOLETTTO E TAVARES, 2004).

As universidades sempre foram conceituadas na análise da governança e organização universitária como anarquias organizadas e sistemas frouxamente acoplados (MAASSEN & STENSAKER, 2019, p. 458). É de Karl Weick (1976) a forma clássica de representar as universidades como organizações frouxamente acopladas. Para explicitar estas organizações, o autor utiliza a metáfora do campo de futebol, onde existem diferentes jogadores, com diferentes objetivos e com uma mobilidade grande de ações. Além disso existe o juiz e os expectadores (Weick, 1976, p. 1).

Essa analogia identifica uma organização dispersa, que não segue regimentalmente as estruturas rígidas de uma burocracia mecanizada, mas apresentam-se mais próximas das Burocracias Profissionais. A burocracia profissional tem sua estrutura descentralizada, tanto na dimensão vertical como horizontal, tendo cada profissional atendendo seu grupo de clientes separadamente. Os profissionais controlam seu próprio trabalho, mas com grande capacidade de controle coletivo das decisões que os afetam, com forte tendência a criação de colegiados, hierarquias administrativas paralelas entre estruturas democráticas e mecanizadas. A dimensão política da universidade pode ser apresentada pela capacidade de participação ampla nas discussões. Como burocracia profissional, as universidades têm em sua característica a colegialidade (MINTZBERG, 2006),.

Como problemas das burocracias profissionais estão os problemas de coordenação, de autonomia e de inovação (MINTZBERG, 2006). O problema de

coordenação é pelo fato da liberdade dos profissionais em ajustarem suas atividades com seus clientes (e seus outputs) dentro da padronização oferecida. O problema de autonomia é relacionado com a permissão para que os profissionais muitas vezes ignorem as necessidades dos clientes e da própria organização, muitas vezes reduzindo seu próprio trabalho, entregando resultados pífios e incentivando o afastamento dos grupos de trabalho.

O primeiro ponto é compreender que Weick também considera as universidades organizações complexas. Esta complexidade pode ser encontrada nas relações dentro das organizações educacionais, onde há uma incompatibilidade entre cargos técnicos e políticos, posições hierárquicas, professor e aluno, equipes e conselhos. A universidade tem a característica de ser uma organização que é amarrada de forma fraca. Podemos ver algumas das características lembradas quando se fala em organizações de acoplamento fraco:

A ideia de acoplamento fraco é evocada quando as pessoas têm uma variedade de situações em mente. Por exemplo, quando as pessoas descrevem sistemas fracamente acoplados, frequentemente estão se referindo a (1) tempos de folga - tempos em que há uma quantidade excessiva de recursos em relação às demandas; (2) ocasiões em que qualquer um dos vários meios produzirá o mesmo fim; (3) redes ricamente conectadas nas quais a influência é lenta para se espalhar e / ou é fraca durante a disseminação; (4) uma relativa falta de coordenação, coordenação lenta ou coordenação que é atenuada à medida que se move através de um sistema; (5) uma relativa ausência de regulamentos; (6) falta de resposta planejada; (7) independência causal real; (8) fraca capacidade de observação por parte do observador; (9) inspeção infrequente de atividades dentro do sistema; (10) descentralização; (11) delegação de discricionariedade; (12) a ausência de vínculos que devem estar presentes com base em alguma teoria - por exemplo, em organizações educacionais, o vínculo de feedback esperado do resultado para os insumos muitas vezes é inexistente; (13) a observação de que a estrutura de uma organização não coincide com sua atividade; (14) aquelas ocasiões em que não importa o que você faça, as coisas sempre saem iguais - por exemplo, apesar de todos os tipos de mudanças no currículo, materiais, agrupamentos e assim por diante, os resultados em uma situação educacional permanecem os mesmos; e (15) currículos ou cursos em organizações educacionais para as quais existem poucos (WEICK, 1976, p. 5).

Os sistemas fracamente acoplados têm inúmeras vantagens, por terem dentro de sua estrutura partes independentes, facilitando assim as reações individualizadas ao ambiente e orientações individualizadas de funcionamento. Por conta disso uma das funções deste sistema é a adaptação localizada. Diferente da padronização, a adaptação

localizada permite que cada unidade se adapte de acordo com sua realidade (Weick, 1976).

Organizações educacionais como as universidades também são representadas na literatura por dois grandes conceitos ambíguos de forma organizativas. Por um lado, têm um rígido sistema de controle e coordenação, através de processos padronizados e de baixa capacidade de inovação local; por outro, se transformaram em espaços de maior autodeterminação interna (MEYER E ROWAN, 1992, p. 73).

Em uma reflexão sobre o processo decisório e estrutura no Ensino Superior, Hardy e Fachin (1996) após revisão da literatura apresentaram quatro modelos preponderantes na governança universitária: o burocrático, a colegialidade, o político e a anarquia organizada. Com o aumento do tamanho e da complexidade das universidades entre as décadas de 1950 e 1960 criou a necessidade de uma estrutura administrativa capaz de coordenar e dirigir as atividades.

Hardy e Fachin (1996) sistematizam a literatura até então existente através de um modelo de tomada de decisão na universidade. Este modelo apresenta três níveis de tomada de decisão [quais?] circundado por um grupo de influenciadores, tendo presente estudantes, empresas, público, governo, doadores, afiliações políticas, tendências socioeconômicas, agências doadoras, associações profissionais e usuários??.

Os autores afirmam que no último caso quem influencia a administração superior é quem detém interesse financeiro na instituição. Os professores tomam decisões por julgamentos individuais quanto a pesquisa e ensino. Quanto às decisões na burocracia profissional são escolhas coletivas. O interesse próprio se evidencia em situações com objetivos conflitantes, principalmente onde há escassez de recursos. Já a colegialidade existe nos momentos em que se apresentam situações amplamente aceitas, com objetivos comuns, lideradas por um líder carismático (HARDY E FACHIN, 1996, p. 31). Estas diferentes formas de tomada de decisão são ilustradas pelos quatro tipos de modelos, que podem se interrelacionar dentro do sistema administrativo de uma universidade.

O modelo Burocrático se evidencia pela forte presença do trabalho profissional, onde o serviço é padronizado pelo profissional que desempenha a função técnica, a autonomia das unidades que necessita de uma estrutura burocrática para melhor controle e desempenho, uma comunidade acadêmica descentralizada cumprindo regras comuns, sendo tudo isso regidos por leis e normas. A organização acadêmica também se relaciona

com as equipes de apoio administrativo, estruturado como burocracia hierarquizada tradicional (HARDY E FACHIN, 1996, p.23). A Colegialidade é o modelo com duas principais características trazidas pelos autores: consenso nas decisões dos “letrados”, as pessoas que formam a universidade, e a autoridade profissional que deixa a hierarquia achatada, sendo um modelo contraditório ao burocrático de hierarquia verticalizada. Uma característica é a forte influência do corpo docente, que faz com que a tomada de decisão parta muito fortemente pelo consenso deste grupo, que opera a universidade (HARDY E FACHIN, 1996).

O modelo Político (BALDRIDGE, 1971) segundo Hardy e Fachin (1996) traz uma superação do consenso como forma de tomada de decisão, mas afirma que a universidade é um espaço de diferentes fontes de poder que se chocam através das ações organizadas entre os diferentes grupos de interesse na universidade. O texto ainda cita como um dos exemplos os sindicatos que podem ter força para criar greves e influenciar na tomada de decisão, em contrapartida com a força dos administradores universitários que também tem seus interesses. E o quarto modelo, a Anarquia Organizada traz uma reflexão diferente dos anteriores quando defende que as universidades tomam certas decisões pela ausência de interesse dos atores envolvidos, como um processo de inércia. Esse modelo pode ser limitado às decisões que envolvem questões periféricas, de baixo envolvimento da comunidade acadêmica (HARDY E FACHIN, 1996, p.27).

Por fim os autores apresentam um modelo misto para as universidades, onde cada modelo citado pode contribuir em algum momento do processo de decisão da universidade: Burocrático na forma profissional da organização, Colegialidade nos casos de consenso dos membros universitários, Político nas situações de conflitos e Anarquia Organizada nas situações de falta de propósito da comunidade universitária (HARDY E FACHIN, 1996, p.28).

A universidade é caracterizada por Birnbaum (1988 apud PUSSER, 2003, p. 124) por cinco dimensões, sendo elas burocrática, colegial, política, anárquica e cibernética. A dimensão burocrática considera que a organização é um modelo racional, baseado na divisão de papéis, hierarquia e focado na profissionalização. O controle administrativo é legitimado pela tomada de decisão de cima para baixo, levando uma estabilidade na inflexibilidade hierárquica. Na dimensão colegial as organizações são vistas como entidades baseadas na tomada de decisão a partir de processos coletivos. Nesta dimensão

se pressupõe que não há conflito e que os objetivos organizacionais convergem a partir de um consenso e poder de decisão compartilhado e coletivo (PUSSER, 2003, p. 124).

Há ainda a dimensão simbólica da universidade é todo conjunto informal que representa a universidade, a partir das crenças, normas, culturas enraizadas que orientam a estrutura universitária. As necessidades dos membros organizacionais geram as decisões, muitas vezes composta por significados e simbolismos próprios (PUSSER, 2003, p. 125). Christensen (2011) afirma que as organizações públicas, por terem sua cultura institucionalizada ao longo de muito tempo, quando confrontadas com mudanças que impactam fortemente nos valores da organização, têm a tendência a uma maior resistência e conflitos. Situação diferente quando a mudança de governança está de acordo com os valores enraizados nas organizações (CHRISTENSEN, 2011).

No entanto, nos últimos anos as organizações universitárias estão sendo transformadas em organizações completas e fortemente acopladas, com o fortalecimento da identidade, da hierarquia e da racionalidade organizacional, evidenciando um alto nível de profissionalização (MAASSEN & STENSAKER, 2019). Isso se deu sobretudo a partir das reformas do setor público como a chamada Nova Administração Pública surgida na Austrália e Nova Zelândia nos anos 1980 (CHRISTENSEN, 2011).

Christensen (2011) acredita que, pelas peculiaridades das instituições de ensino superior, não é simples implementar uma reforma. O autor apresenta a perspectiva de reforma universitária estrutural-instrumental, que em sua forma prática diz que o desenho estrutural das organizações públicas é importante para o cumprimento das metas públicas coletivas, tendo como consequência as estruturas formais como instrumentos na canalização dos pensamentos e ações dos tomadores de decisão.

A perspectiva estrutural-instrumental vem em duas versões: hierárquica e negociadora. Para a versão hierárquica os processos de reforma seriam dominados por um grupo fechado de altos líderes, políticos, administrativos e institucionais com alto controle, dominando todo o processo. O processo de reforma negociadora funciona a partir dos diferentes grupos de interesses, onde é preciso chegar em uma maioria ou consenso para que se atinja a tomada de decisão para as reformas (CHRISTENSEN, 2011, p.506).

Christensen (2010) traz para discussão dois conceitos estruturais centrais que podem ser usados para descrever e analisar as mudanças nos projetos estruturais do sistema

universitário. Uma dimensão é o tipo e a extensão da especialização estrutural vertical, podendo ser intra ou interorganizacional, significando que as universidades podem ter diferentes graus e tipo de autonomia no ministério da educação. A segunda dimensão é a especialização horizontal, também podendo ser inter ou intraorganizacional. Significa em que medida e como as unidades, papéis e funções ao mesmo nível são especializadas (CHRISTENSEN, 2010). Em um extremo pode estar um sistema político-administrativo muito integrado e no outro extremo um sistema muito fragmentado e especializado, de acordo com o autor.

Os sistemas de governança que vem sendo relatados pela academia procuram, em sua grande maioria, sanar as dificuldades encontradas no contexto atual de transformação. Atualmente, as universidades e as demais instituições de ensino superior (IES) estão sujeitas a diversas demandas que vêm da economia, do governo e da sociedade” (RODRÍGUEZ GÓMEZ, 2017, p.1017). Os autores também argumentam que esta situação cria uma tensão com a proximidade cada vez maior do Estado no serviço universitário para a instituição deste modelo de universidade, até mesmo causando a estabilidade (perda??) da autonomia universitária.

Hong (2018) explora três desafios principais comuns no sistema de governança de Ensino Superior global. São eles a massificação, que é a expansão do Ensino Superior, junto com a diversificação e estratificação das IES; a mercantilização, fruto da globalização e do neoliberalismo para aliviar a carga financeira do estado e melhorar a gestão eficaz e eficiente, com os governos incentivando as universidades a estabelecerem parcerias com empresas e indústrias a fim de buscar recursos suplementares desses setores; e a globalização marcada pela mobilidade de pessoas e intercâmbios com estudantes e recrutamento do corpo docente internacionalmente.

Macheridis & Paulson (2017, p. 1) afirmam que o debate sobre governança no Ensino Superior está relacionado às demandas e interesses dos professores e outras partes interessadas nas Instituições de Ensino Superior e também se relaciona com a questão de “como os conselhos universitários e a gestão departamental governam as IES, por exemplo, seguindo estruturas institucionais, decisões parlamentares e governamentais e leis” (MACHERIDIS & PAULSON, 2017, p. 1).

Uma das questões da governança universitária é a discussão sobre poder relativo e influência de autoridades internas e externas à administração universitária e o grau de

autonomia da instituição (NUÑEZ E BENJAMIN, 2018). Quanto à influência externa na tomada de decisão da universidade, geralmente se refere às relações entre a autoridade universitária e o Estado (com vários graus de controle ou supervisão sobre uma variedade de questões financeiras, acadêmicas, administrativas e estratégicas, entre outras). Também podemos ressaltar a presença de membros externos na administração da universidade. Já a autogovernança interna se refere à influência das partes internas interessadas na Instituição de Ensino Superior. (NUÑEZ E BENJAMIN, 2018 p. 2)

Acosta-Silva, Ganga-Contreras e Rama-Vitale (2021) identificam quatro tipos de relações fundamentais da governança universitária, sendo eles: (1) as da governança universitária com as políticas públicas; (2) mudanças conceituais tradicionais e a "invenção" de um novo mapa analítico; (3) o problema do desempenho institucional e (4) a relação entre os indicadores de governança e os indicadores de desempenho. O artigo argumenta que o conceito de desempenho tem forte legitimidade no campo acadêmico para analisar a lógica institucional, complexidade e dinâmica do ensino superior. O trabalho também argumenta que a abordagem que auxilia na compreensão da governança universitária é o regime de política, explicando de forma adequada a conjuntura que podem condicionar, influenciar ou determinar os padrões de governança e desempenho nas instituições de ensino superior (ACOSTA-SILVA, GANGA-CONTRERAS E RAMA-VITALE, 2021, p.14).

Pode-se observar os desafios das universidades em diversas partes do mundo. Mano e Marques (2012) apresentam os novos modelos de governança universitária em Portugal e argumentam que as universidades europeias passam por uma transformação na sua governança frente aos desafios impostos na conjuntura atual, sofrendo a influência de três forças principais: controle do Estado, autonomia universitária e força de mercado (MANO E MARQUES, 2012). Os autores também apresentam uma maior aproximação entre empresas e universidades e argumentam que as universidades se transformam em prestadoras de serviços para a comunidade, para além de seu serviço educacional, a fim de aumentarem suas receitas frente à redução dos recursos públicos destinados para a educação.

De Boer, Andersk e Leistyle (2007) realizam um estudo que procura identificar a transformação organizacional das universidades holandesas. Segundo os autores o novo modelo holandês de universidade vem a partir de uma narrativa e de um processo de

formação de identidade conforme os seguintes pontos (DE BOER, ANDERSK E LEISTYLE, 2007):

- 1) Universidade autônoma em responsabilidade;
- 2) Privatizações em subsidiárias de universidades, visando um enxugamento das atividades da universidade;
- 3) Mudança da universidade em três domínios: Recursos Humanos, Recursos Financeiros e Imobiliários, a partir do desmembramento com o governo central, e a conseqüente redução do orçamento universitário.

Um outro ponto apresentado na mudança do sistema universitário holandês é a construção de hierarquia. Com essa mudança surgiram os cargos executivos no lugar dos antigos conselhos do sistema de co-determinação (DE BOER, ANDERSK E LEISTYLE, 2007, p. 39).

Ainda há estudos como de Zuniga-Jara e Sjoberg-Tapia (2021), com viés de argumentação pró hierarquia e controle, e categorizam os sistemas corporativos das universidades chilenas em dois “extremos opostos”: o colegiado autogerido e o corporativo. O sistema colegiado é determinado pelo voto direto dos próprios professores para eleger o reitor e outros cargos de gestão. Segundo os autores “esse modelo geraria universidades gerenciadas diretamente por seus acadêmicos, com carreiras muito longas, grande burocracia e redes curriculares sobrecarregadas.” (ZUNIGA-JARA, SJOBERG-TAPIA, 2021, pag. 4) Já num sistema puramente corporativo a nomeação ocorre a partir de uma diretoria, sem a participação da comunidade acadêmica. Os autores centram o trabalho a partir da premissa de que a forma que o reitor é eleito ou colocado no poder e o seu perfil profissional é o que caracteriza o tipo de governança na universidade. Os autores chegam as seguintes conclusões: “1) O desempenho das universidades chilenas está associado à forma como os reitores são nomeados. 2) A atuação das universidades chilenas está associada ao perfil profissional dos reitores. 3) Os resultados gerais sugerem que no Chile o sistema de governança corporativa da universidade desempenha um papel importante nos resultados. 4) Existe uma ligação clara entre o resultado financeiro positivo (criação de valor) das universidades, com o fato de o reitor ser nomeado por uma espécie de comissão de busca (não é eleito democraticamente).” (ZUNIGA-JARA, SJOBERG-TAPIA, 2021, p.10). Veja-se que aqui o que os autores estão medindo é a eficiência enquanto resultado financeiro e não a efetividade de uma política pública de educação centrada no tripé ensino-pesquisa-extensão.

2.2 A universidade no Brasil e a governança

As universidades públicas no Brasil têm uma estrutura de acordo com a legislação brasileira. As universidades federais são aquelas incluídas dentro do orçamento anual da república, podendo também conjuntamente gerar seus próprios recursos financeiros, de acordo com o decreto de 27 de março de 1933. A Lei de Diretrizes e Bases para Educação apresenta a Organização Administrativa das IES com uma certa liberdade de organização e fracionamento de poder dentro do binômio deliberação-execução. (LDB) Tal situação visa criar uma gestão democrática, onde a discussão das políticas acadêmicas deve caber a órgãos colegiados, com representatividade de no mínimo 70 por cento docente.

Apresenta-se o contexto histórico de criação do sistema universitário no Brasil e acordo com Fávero (2006). O contexto de criação do Ensino Superior no Brasil inicia com diversas tentativas frustradas. A dificuldade começa pelo fato do Brasil não ter independência intelectual de Portugal, no período da colônia. As tentativas continuaram no Brasil Império, e o primeiro vestígio do que seria o Ensino Superior no Brasil foi a Academia Real Militar. Foi em 7 de setembro de 1920 que foi instituída a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) a partir da justaposição de três escolas tradicionais. É a partir dos anos 30 que o governo provisório cria o Ministério de Educação e Saúde Pública, realizando reformas que moldam o ensino no país. Algumas características do ensino superior brasileiro são a integração das escolas e faculdades, o privilégio do professor catedrático, a centralização no governo federal e a autonomia universitária. Com grande esforço de Anísio Teixeira é criada no Distrito Federal um novo modelo de universidade, a Universidade do Distrito Federal. Este modelo visava criar um sistema de investigação e produção do conhecimento. Na década de 40 a luta pela autonomia universitária se mantém, mas com as dificuldades do Estado Novo. É nos anos 50 que a situação precária das universidades faz emergir um movimento por estruturar a universidade brasileira. Com a criação da Universidade de Brasília (UnB) surge um divisor de águas na instituição ensino universitário brasileiro. Nos anos 60 amplia-se a participação dos estudantes com o Movimento Estudantil. É o movimento estudantil que embala no final dos anos 60 uma consciência nacional para a Universidade Pública e neste período surge um documento na luta contra crise da universidade. O Grupo de Trabalho que escreveu o documento caracterizou a universidade ainda baseada nas faculdades tradicionais com uma estrutura anacrônica (FÁVERO, 2006).

Anteriormente as universidades federais eram constituídas como autarquias e também fundações públicas que surgiram em grande número a partir da Universidade de Brasília em 1962. As diversas universidades tinham seu modelo de funcionamento diferenciados, conforme características de suas fundações, porém em 1987 a lei da isonomia fez com que as universidades acentuassem um processo de padronização, que já se encaminhava desde a reforma de 1968. Com isso diversos críticos apontavam um grande aumento da burocracia e da política na universidade, principalmente com a ampliação das comissões (Hardy e Fachin, 1996, p. 17).

A Reforma Universitária de 1968 determinou uma padronização na estrutura organizacional das universidades federais, criando assim órgãos que deveriam ser obrigatórios nas instituições de ensino. (HARDY e FACHIN, 1996, p. 17) Segundo os autores estas modificações repercutiram, pois atingiram o poder dos catedráticos e a autonomia das escolas componentes das universidades. Esse poder dava às escolas a capacidade de decidir a partir dos seus catedráticos e estruturas internas os rumos acadêmicos, deixando o reitor universitário uma figura cerimonial.

Desde a lei 5.540/68 consta a definição para o processo decisório nas Universidades Federais através de órgãos colegiados. Então é a partir desta legislação que as universidades começam a ser estruturadas de forma colegiada, a partir dos seguintes conselhos (TRIGUEIRO, 2004):

Conselho Universitário (CUN) – Colegiado obrigatório vinculado a administração superior. Composto por Reitor, Vice-Reitor, ex-Reitor, decano dos Reitores, Pró-reitores, representantes docentes e discentes, diretores das unidades de ensino e representantes da comunidade acadêmica e dos diferentes setores da sociedade.

- Conselho de Curadores – Colegiado obrigatório nas universidades estruturadas sob a forma da Autarquia -, responsável pela fiscalização da execução econômica e financeira (função de auditoria), composto por representantes da comunidade acadêmica, do setor produtivo do Estado-sede da instituição e por um representante do MEC.

- Conselho Diretor – Órgão da administração superior, existente nas universidades organizadas sob a forma jurídica de Fundação - que desempenha funções de natureza administrativa e fiscal.

- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE – Órgão colegiado de supervisão e coordenação das atividades de ensino e pesquisa, em nível de administração superior, composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores de áreas, representantes de cada uma das unidades universitárias, docentes de todas as categorias e representantes discentes.

- Reitoria – órgão que dirige todas as atividades universitárias, tanto administrativas como acadêmicas, em nível executivo. Seu poder é exercido pelo reitor, vice-reitor e pró-reitores.

Ainda a legislação contempla os órgãos setoriais que são os Centros por áreas específicas (faculdades, institutos ou escola), Conselhos Departamentais consultivos ou deliberativos e as Diretorias que são os órgãos executivos acadêmicos e administrativos. Vale salientar que cada universidade tem o seu formato, porém deve respeitar esta estrutura básica de governo colegiado.

Balbatchevsky (2017) afirma que as universidades brasileiras se enquadram mais no modelo democrático de governança, sendo um espaço de representação de diferentes interesses associado a um modelo de instrumento de política governamental, com base nos diversos programas do governo federal que influenciam as políticas universitárias.

Ainda é possível enquadrar o modelo brasileiro de governança universitária em características do modelo empreendedor, pelas fortes pressões externas que vem recebendo com as mudanças relevantes dos últimos anos (BALBACHEVSKY, 2017). A “universidade empreendedora”, termo revelado por Clark (1998 apud ÉSTHER, 2016, p. 357), assume uma identidade de agente econômico que empreende a fim de reagir a dinâmica de mercado, tornando-se “útil” a ele (ÉSTHER, 2016, p. 357). Um exemplo disso pode ser dado a partir da nova lei da inovação, que permite às universidades públicas atuar sob o patrocínio da indústria, em atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Isso tem implicações para a governança. Freitas, Geuna e Rossi (2012) se concentram em duas formas coexistentes de governança para dar suporte nas interações universidade-indústria: governança institucional, que se refere às relações formais e contratos com uma universidade, geralmente mediada por estruturas administrativas, como departamentos docentes ou Organizações de Transferência de Conhecimento e governança contratual pessoal, que se refere a acordos baseados em contratos diretos com pesquisadores universitários. (FREITAS, GEUNA E ROSSI, 2012, p. 51)

Outra questão a se observar é a relação entre as universidades e o MEC, é composta de diferentes pontos críticos que implicam em consequências para as IFES. (VIEIRA E VIEIRA, 2004, p. 904) Dentre os pontos críticos estão: procedimentos e normas isonômicas a realidades desiguais, sendo estes procedimentos frutos de um padrão que permite o controle das IFES pelo órgão centralizado. Este aparelho centralizado entra em confronto com a realidade das universidades, por conta da carga burocrática existente. Toda essa realidade cria uma precariedade na autonomia das IFES. Como consequência, há distorções sistêmicas, intermediações sindicais e de associações, dependência e baixa flexibilidade de gestão (VIEIRA E VIEIRA, 2004, p. 904).

Ainda de acordo com Vieira e Vieira (2004), existe uma baixa capacidade de inovação dentro da estrutura universitária, principalmente pelos processos burocráticos complexos. Apesar de as universidades serem berço da inovação, na grande maioria mantêm suas estruturas anacrônicas “A complexidade organizacional, no modelo tradicional das universidades federais, incorpora uma estrutura piramidal para os serviços, com elevada hierarquização vertical dos fluxos decisórios, o que torna o sistema de pouca flexibilidade.” (VIEIRA E VIEIRA, 2004, p. 907) O resultado desta condição organizacional são processos lentos e fluxos administrativos de baixa velocidade, segundo os autores.

Alguns pesquisadores têm se debruçado sobre a questão da falta de planejamento estratégico na universidade brasileira (PASCUCI et al., 2016; MEYER, PASCUCI e MEYER, 2017; MEYER, 2005). Em geral afirmam que a busca pela cultura do planejamento é dificultada pela descontinuidade administrativa, a dificuldade de mensuração da natureza qualitativa, subjetiva e intangível dos resultados acadêmicos e a existência de uma gestão “amadora” nas universidades públicas (MEYER, 2005, p. 386). Também podemos acrescentar que os reitores sofrem pressões políticas de grupos na universidade, o que contrasta com a dimensão racional, (MEYER, 2005). Balbachevsky & Schwartzman (2011) encontram em sua pesquisa que o planejamento estratégico é mais visível no Ensino Superior Privado em relação ao Público, e que os funcionários públicos não consideram tão importante elementos de avaliação como desempenho. No serviço privado a decisão quanto a alocação de recurso está de acordo com a avaliação de desempenho relacionados a qualidade e relevância da pesquisa acadêmica, diferente do serviço público. (BALBACHEVSKY & SCHWARTZMAN, 2011)

Santos, Nascimento e Buarque (2013) sugerem mudanças necessárias para as universidades brasileiras. Trazendo o modelo brasileiro de universidade para o centro da discussão, os autores elencam os pontos que devem ser transformados prioritariamente na criação de um sistema brasileiro de ensino superior: 1) Políticas para inclusão: frente a grande desigualdade social existente no país. (2) Políticas para qualidade: sabendo que os estudantes do país não conseguem se sair bem nos rankings especializados em mensurar a educação. (3) Políticas para a inovação: para atender a necessidade de transformação social, sustentabilidade, ambiental e cultural, assumindo para si a universidade como um espaço de resposta às demandas da sociedade. (4) Políticas para internacionalização: uma forma de integrar a universidade brasileira no contexto globalizado e na criação de inovações de impacto internacional (SANTOS, NASCIMENTO E BUARQUE, 2013). Ainda os autores reforçam a necessidade da criação de um Conselho Superior de Autonomia nas universidades brasileiras, espaço visando uma melhor representação dos interesses da sociedade através da comunidade acadêmica. Também ressaltam o reitor como a liderança que tem a capacidade de veto as decisões colegiadas que divergem com o plano de atividades aprovados pelo Conselho Superior de Autonomia, visto que é necessário para o reitor seguir as diretrizes do seu planejamento (SANTOS, NASCIMENTO E BUARQUE, 2013).

Freire, Conejero e Parente (2021) realizaram um estudo de identificação e relevância dos *stakeholders* nas Instituições Públicas de Ensino Superior e apresentam que os professores, a alta gestão, os estudantes, o governo federal e os servidores técnico-administrativos são os *stakeholders* de maior importância, sendo os professores e os pesquisadores os *stakeholders* de maior influência na tomada de decisão. “Os servidores não acadêmicos e os discentes apresentam uma representação bem inferior quando comparados com os professores e pesquisadores em ambas as IES” (FREIRE, CONEJERO, PARENTE, 2021, p. 270). Segundo os autores as estruturas de decisão são formadas por estes stakeholders e a discrepância de representação se dá com a maior parte das cadeiras nos colegiados voltadas para os professores e pesquisadores (FREIRE, CONEJERO, PARENTE, 2021).

No Brasil surge uma discussão maior sobre a autonomia universitária após a evidente mudança do Governo Federal na escolha dos reitores em relação às gestões anteriores e discussão jurídica nesse tema (RIBAS E OLIVEIRA, 2021; ESTORMOVSKI, 2021). Estormovski (2021) faz uma reflexão que associa a diminuição ou queda da autonomia

universitária com este modelo neoliberal que vem sendo implementado mundialmente. Segundo a autora há um choque entre a universidade democrática, da sociedade para sociedade, como pleno serviço público, com os anseios neoliberais das instituições à serviço do capital econômico e financeiro. A autora argumenta que a partir de 2018 a escolha de reitores se modificou no Brasil, ficando evidente que o Governo Federal não escolhera, como as gestões anteriores, o reitor indicado pela comunidade acadêmica após consulta. Alinhado a isso foram vinculadas uma série de ameaças ao modelo de ensino superior público existente no Brasil, principalmente baseado em questões financeiras e econômicas de manutenção da universidade (ESTORMOVSKI, 2021).

Uma Medida Provisória em 2019, após manobra jurídica, reforça a escolha do reitor em cima da lista tríplice indicada pela comunidade acadêmica, sendo a escolha livre do Presidente da República dentro da lista. Segundo a autora, a política neoliberal requer uma influência maior nas universidades, para que sejam implementadas estratégias que permitem que as instituições de ensino se tornem mais eficientes e menos onerosas ao Estado, de acordo com esta visão de redução do serviço público (ESTORMOVSKI, 2021). A autora defende que a comunidade acadêmica escolha seus reitores como parte de um processo de construção democrática das instituições e destaca que “a negligência intencional aos processos eletivos das universidades efetiva um modelo de Estado que age em favor dos interesses das classes dominantes, baseado em concepções neoliberais e neoconservadoras” (ESTORMOVSKI, 2021, p. 67).

Isso reforça o papel do reitor nas novas estruturas de governança, o que será analisado a seguir.

2.3 O papel do reitor universitário

Fica evidente que as funções administrativas na universidade estão cada vez mais exigentes, agregando desenvolvimento, questões financeiras de sustento das universidades, entre outras questões (PEACE, WOOD e WASSENAAR, 2018, p. 01) num contexto internacional. Quem lidera o processo de execução destas funções administrativas são os reitores de forma multifacetada e com uma extensão de trabalhos. “Eles são responsáveis por abraçar uma ampla gama de funções acadêmicas. Para citar alguns, eles precisam controlar e dirigir programas acadêmicos, pesquisas e o desenvolvimento intelectual e emocional dos alunos” (NGANG, PRACHAK e SAOWANEE, 2013, p. 1183). Os reitores também atravessam desafios cada vez maiores

relacionados por questões financeiras. “Os líderes universitários em todo o mundo estão enfrentando cada vez mais tempos instáveis e ambientes menos determinados ao competir por recursos” (KHALIFA & AYOUBI, 2015, p. 478), o que vem ao encontro do já explicado modelo de gestão e governança próximo do setor privado, no advento da Nova Administração Pública.

O reitor é o cargo máximo dentro da universidade, coordenando a cúpula administrativa. Por esse motivo, este gestor público tem uma responsabilidade de comunicar-se com os diversos atores que formam uma universidade. Ngang, Prachak e Saowanee (2013) afirmam que o papel dos reitores precisa ser redefinido. Colocam a comunicação como uma habilidade cada vez mais necessária para os reitores, com a intensão de diálogo cada vez mais próxima dos agentes universitários: alunos, professores, funcionários, partes interessadas.

Os reitores também tem de gerenciar as tensões que são geradas entre os atores universitários, principalmente quando envolve as necessidades administrativas-financeiras. “As universidades possuem características que geram tensões permanentes nos processos de inter-relação entre os stakeholders. Essas tensões devem-se à existência de elementos organizacionais claramente racionalizados (principalmente na administração).” (BADILLO-VEGA, BUENDÍA-ESPINOSA, 2020, pág. 2) Além disso, o cargo dos reitores não é totalmente seguro, e suas decisões podem acarretar em consequências futuras para suas carreiras (LAVIGNE, 2020, p. 2).

O reitor tem um papel duplo na sua função, pois precisa dessa relação interna com os atores da universidade, mas também precisa ser influente externamente, como explica Badillo-Vega e Buendía-Espinosa (2020, p. 4):

“Os reitores de universidades são atores dentro e fora das universidades e desempenham papéis diferentes. Por exemplo, dentro da organização, eles podem inspirar confiança entre os vários atores no ambiente organizacional. Na esfera externa, essa confiança se traduzirá em troca de informações e na obtenção de consensos, fundamentalmente no âmbito político e econômico. Dentro da organização, a confiança é definida como a liderança do reitor da universidade para neutralizar a desconfiança dos acadêmicos em relação aos atores externos, principalmente relacionada à resistência à comercialização da ciência e à manutenção dos valores acadêmicos.”

O cargo do reitor cada vez mais exige um trabalho de relação com diversos atores externos a universidade, buscando legitimação a esta instituição. É o que podemos conferir:

“Os presidentes (reitores) valorizam mais a representação externa da universidade para obter informações essenciais para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico, bem como para efetivamente perceber as demandas da sociedade e assim obter maior legitimidade nos diversos setores.” (BADILLO-VEGA, BUENDÍA-ESPINOSA, 2020, p. 13)

Para contribuir com o entendimento do papel do reitor, este artigo desenvolvido no México, apresenta com base na sua revisão o que consideram as novas funções dos gestores universitários (BADILLO-VEGA, BUENDÍA-ESPINOSA, 2020, p. 11):

(1) Estrategistas - Como consequência de sua posição como "fronteiras" nos limites da organização, os reitores da universidade obtêm informações essenciais para desenvolver a missão e o planejamento estratégico da organização. Nesta posição, eles precisam perceber efetivamente as demandas da sociedade. Assim, eles representam os interesses da organização em outros setores e, assim, garantem a sobrevivência da organização.

(2) Comunicadores - A narração de histórias e o uso de símbolos são duas atividades essenciais dos presidentes como comunicadores. O uso de linguagem apropriada e confiável para diferentes grupos internos, bem como linguagem simbólica não redundante, torna-se importante nesta função. Além disso, por meio de práticas eficazes de comunicação, lobby e participação em atividades cerimoniais em nome dos interesses da organização, os presidentes de universidades promovem vínculos entre sua organização e atores externos.

(3) Motivadores - reitores de universidades podem influenciar a comunidade universitária por meio de informações estratégicas mantidas como geradores de fronteiras. Procuram convencê-los de forma argumentativa e persuasiva, promovendo a integração colegiada da organização. Como resultado, buscam gerar confiança entre potenciais investidores (captação de recursos) e parceiros estratégicos que buscam atingir os objetivos da organização.

(4) Políticos - Uma das funções mais importantes dos presidentes de universidade nessa função é encontrar o equilíbrio entre continuidade e mudança organizacional

considerando os valores institucionais e os desafios atuais. Como políticos, eles incentivam a criação de redes e a inovação organizacional. Além disso, a flexibilidade na representação externa da universidade visa a sua integração em redes colaborativas que aumentem sua competitividade.

(5) Legitimadores - os reitores das universidades promovem a criação de estruturas para a implementação da estratégia, considerando a diversidade interna e confirmando as necessidades e interesses de cada grupo ou subsistema no planejamento estratégico da organização. Como legitimadores, buscam obter o respeito da sociedade na qual a universidade está inserida e alcançar seu posicionamento de sucesso no setor de ensino superior.

Estudos ilustram o papel do reitor nas universidades do Canadá. Um dos estudos com reitores canadenses afirma que “Os reitores reconheceram seus papéis de liderança como centralmente políticos.” (LAVIGNE, 2020, p. 8) Para estes reitores há uma falta de autoridade formal, consideram que há conflitos de necessidade entre os constituintes da universidade e que por este motivo é necessário o apoio da unidade acadêmica para serem eficazes. Neste país “os chefes de departamento são geralmente vistos como membros do corpo docente e os reitores são vistos como administradores.” (LAVIGNE, 2020, p. 4) O estudo também apresenta que os reitores são escolhidos por processos de pesquisa colegiados e são nomeados para um mandato de cinco anos. O processo de escolha foi estudado por Lavigne e Sá (2021) que mostra as definições de qualificação e funções do reitor, a partir dos anúncios de emprego para estes executivos. Cabe também compreendermos que estes podem ser reconduzidos. O artigo de Lavigne (2020) realizou um estudo que identificou o comportamento político dos reitores visando a sua recondução, e isto é importante para nossa abordagem. Relacionando as renomeações com a política o trabalho afirma que:

[...] sua estrutura, as formas pelas quais convidam os membros das unidades a participarem do processo, tudo isso contribuiu para que as renomeações se tornassem arenas políticas. No entanto, na medida em que a liderança dos reitores é entendida como um papel político, a política de renomeação pode, por sua vez, ser concebida por alguns como uma forma de colegialidade.” (LAVIGNE, 2020, p. 9)

Os reitores canadenses que procuravam a recondução ao cargo preparam uma estrutura para dar suporte a sua escolha, criando comitês que levantam os pontos necessários para legitimar a escolha por parte dos conselhos superiores. “Esses comitês

tinham, portanto, total arbítrio sobre o processo. Da mesma forma, as decisões de renomear eram geralmente tomadas pelos conselhos de governo. No entanto, em alguns casos, as decisões de renomeação foram tomadas pelos conselhos docentes.” (LAVIGNE, 2020, p. 6) Essa escolha é associada a uma escolha política, pois está relacionada a uma distribuição de poder na universidade. A recondução dos reitores permitia uma ampliação do tempo necessário para a implementação dos seus projetos e sinaliza uma perspectiva de futuro para o corpo docente e demais gestores da universidade (LAVIGNE, 2020, p. 7).

O mesmo autor defende que o papel dos reitores mudou e que essas mudanças refletem na qualificação requerida aos reitores (LAVIGNE, SÁ, 2021). Com o aumento do papel simbólicos da liderança acadêmica há a valorização das qualidades carismáticas.

“As universidades canadenses não renegaram as qualificações e funções tradicionais, mas adicionaram ao lote um novo aspecto cerimonial, onde a energia, visão e carisma dos executivos são importantes tanto quanto habilidades, conexões, compreensão e experiência. Esse aumento de referências a qualificações de traços e papéis simbólicos sugere uma mudança para lógicas gerenciais” (LAVIGNE, SÁ, 2021, p. 546).

Um estudo realizado por Liu et al. (2020), buscou analisar a dinâmica de liderança dos reitores em nível global, abordando diferentes dirigentes de universidades ao redor do mundo. Dentre os resultados apresentados o artigo afirma que não existe uma única imagem que represente de forma global os reitores, mas algumas características comuns como consciência e habilidades políticas, grande ênfase na educação e cultivo de talentos e habilidades de comunicação adequadas.” (LIU et al., 2020, p. 2042) Os autores apresentam também que os reitores acreditam que é importante encontrar equilíbrio e harmonia dentro da universidade, além de ter controle e respostas rápidas através dos papéis de liderança.

Ao finalizar pode-se compreender a complexidade do papel do reitor nos atuais sistemas de governança universitária. Tomando a análise weberiana pode-se dizer que o reitor ocupa uma posição carismática em uma estrutura não monocrática de poder tal como as burocracias tradicionais. De acordo com Lavigne e Sá (2021), a liderança política, que se utiliza da autoridade carismática, se torna um importante elemento nas decisões das organizações, o que acontece também nas organizações educacionais, como as universidades. A gestão das organizações burocráticas passa pelo conjunto dos elementos técnicos e políticos, assim como Weber apresenta a realidade do parlamento

alemão. (WEBER, 1997) “Além disso, a classificação de Weber (2008/1921) enquadra os arranjos colegiados e gerenciais como burocracias pluricráticas e monocráticas racionais, respectivamente.” (LAVIGNE, SÁ, 2021, p. 546).

Ngang, Prachak e Saowanee (2013) realizaram estudo em três universidades na Malásia, onde conseguiram reconhecer a necessidade de habilidades pessoais para o reitor. Essas habilidades são primordiais para uma boa condução da equipe e uma interação com as instituições necessárias para uma boa administração universitária. No processo de liderança, se torna evidente que tais habilidades são positivas para uma gestão compartilhada de fato, como podemos observar a seguir:

“Reitores com altas habilidades sociais foram bons em promover a colaboração e o trabalho em equipe, pois encorajaram seus funcionários a dar ideias e opiniões em reuniões, além de encorajá-los a trabalhar de forma colaborativa no trabalho e nas atividades docentes. Além disso, eles foram bons em resolver os problemas de seus funcionários, pois a maioria deles costuma se reunir com seus funcionários em reuniões para discutir os problemas enfrentados por seus funcionários.” (NGANG, PRACHAK e SAOWANEE, 2013, p. 1184)

Chegando em uma realidade brasileira, evidencia-se o movimento vem introduzindo em todas as esferas da Administração Pública elementos da administração privada, como uma forma de otimizar os serviços públicos (CAMPELLO, 2010). As características que podemos elencar deste modelo de administração pública, de acordo com Campello (2010) são controle estratégico, objetivos claros, descentralização, accountability e competição, características semelhantes com o setor privado, características essas que a partir dos anos 1990 começam a serem suscitadas na gestão do Estado Brasileiro. Esta análise nos faz olhar para o sistema de controle da Administração Pública brasileira, que é o Tribunal de Contas da União (TCU). O TCU tem elencado as funções necessárias para o exercício de liderança para uma boa governança na Administração Pública, o que neste caso atribuímos ao reitor.

Como primeira função está estabelecer o modelo de governança, que consiste em definir as instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança, garantir os recursos necessários para acesso à informação a partir de mecanismos formais, estabelecer a responsabilidade da mais alta instância de governança através da aprovação e avaliação de estratégia organizacional e das políticas internas de acordo com o interesse público, identificar as principais partes interessadas da organização e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas, estabelecer medidas para

fortalecimento de atuação pautada em ética e integridade, definir diretrizes para direcionar e monitorar desempenha na gestão e acompanhar os resultados organizacionais, garantir o balanceamento de poder e a segregação de função na tomada de decisões críticas.

A segunda função é promover a integridade, que significa “Definição e promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas.” (BRASIL, 2020, p. 60). Para que isso acontece é necessário o apoio da liderança aos programas e políticas de integridade pública, direcionar e monitorar a gestão de integridade na organização com base nos riscos de integridade e estabelecer mecanismos de controle para que as decisões e as ações da liderança sejam tomadas de forma imparcial.

Em terceiro lugar apresenta-se promover a capacidade de liderança que vem ao encontro da necessidade de dispor pessoas com habilidades para desempenhar as funções necessárias para os resultados organizacionais, no caso da Administração Pública, o bom funcionamento do serviço ao cidadão. Para isso, o TCU condiciona a transparência neste processo. Esta terceira função evidencia o que o TCU considera liderança o que se enquadra com o cargo de reitor, no contexto que se procura estudar neste trabalho.

No Brasil o cargo de reitor somente pode ser ocupado por um professor do quadro permanente, desde que atenda ao disposto no artigo 16, inciso I, da Lei 5.540/68, alterada pela Lei 9.192/95: “o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal”

Uma outra questão importante é a dupla função representativa do reitor. O reitor naturalmente é o representante de confiança da comunidade acadêmica, mas também assume a função de representante de confiança do Ministério da Educação na comunidade (VIEIRA E VIEIRA, 2004, p. 904).

Procurando contribuir para uma maior compreensão sobre a ação dos reitores, Ésther (2011) realizou estudo sobre a competência atribuídas aos reitores das universidades federais em Minas Gerais. Como resultado da pesquisa os entrevistados

elencam a importância da universidade federal para a sociedade, sendo responsáveis pelo contexto econômico e social do país. Os reitores são definidos por eles mesmos e por seus pares principalmente como políticos, e também como gestores. Como principal competência desejável para o cargo quando retirados apenas os reitores entrevistados, eles citam “ter habilidades políticas” e depois “ter percepção de liberdade/pluralidade de ideias” e “ter uma visão de futuro clara”. (ÉSTHER, 2011, p. 660) O mesmo se repete quando entrevistados os vice-reitores e os pró-reitores. A capacidade de articulação e cooperação dos gestores universitários aparece como necessária. “Como alguém que concebe a instituição como povoada de diversos interesses, é necessário que seja alguém paciente, tolerante, ético e confiável.” (ÉSTHER, 2011, p. 663)

Segundo os entrevistados o rol de competências dos reitores são: representação, flexibilidade, diálogo e trabalho em equipe nas classes genéricas. Conhecimento da instituição, negociação, liderança acadêmica, competência acadêmica e captação de oportunidade na classe organizacionais. Liderança gerencial, visão de futuro, discernimento de prioridades e rotinas, firmeza de propósitos, lidar com conflitos e saber decidir nas classes gerenciais. Cooperação, articulação, tolerância, ética, ousadia, paciência, ponderação e confiabilidade nas classes pessoais e interpessoais (ÉSTHER, 2011).

Lopes (2004) procurou compreender o papel do reitor das universidades comunitárias do sul do Brasil a partir de um estudo fenomenológico, que apresenta o modo de liderar dos reitores. A autora encontrou a partir das falas dos reitores um perfil condutor com variáveis intrínsecas ao reitor: abertura para a inovação, autonomia, comprometimento, dinamismo, liderança, motivação, perseverança, relacionamento interpessoal, transparência, valores. Já as variáveis da função do reitor são: conhecimento de administração, conhecimento de psicologia, coordenação de equipes, educação/formação, inserção política, planejamento e controle e poder.

Ésther e Melo (2008) realizaram estudo sobre a construção de identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades em Minas Gerais. A identidade gerencial deve ser interpretada “para si” e “para o outro”, conforme esquema desenvolvido pelos autores (ÉSTHER E MELO, 2008, p.8). “Para si” é referente ao modo como a função gerencial é percebida e vivenciada, a partir de uma trajetória pessoal e projeto identitário. “Para o outro” é o reconhecimento dentro da organização e externo à organização.

Na identidade para si os reitores se veem basicamente como políticos. Ao longo de suas trajetórias profissionais foram exercidos papéis de protagonismo acadêmico e gerenciais, assumindo diversos cargos gerenciais. Essa trajetória, segundo os autores, não acontece naturalmente, mas existe por trás um desejo em participar desses espaços. Assim se forma uma identidade pretendida, que pode ou não ser incorporada ao longo de uma vida profissional. Apesar da clareza da sua representatividade, relata-se uma tensão no atendimento dos interesses no cargo de gestor, o que o texto fala em “conflito perturbador” do reitor (ÉSTHER E MELO, 2008, p.10). Os reitores também se identificam como pessoas de prestígio e status pelo cargo, se consideram professores e sentem falta da sala de aula e das atividades acadêmicas, mas vislumbram no futuro novos cargos políticos.

Quanto a identidade para o outro, o reitor é visto como um ser político pertencente a um grupo político que, no desempenho de sua função, retira-se de si mesmo e assume uma identidade organizacional, colocando acima de seus interesses originários, o bem-estar da universidade. Também é invocada uma figura gloriosa do reitor, que ao ocupar o cargo na universidade já é visto como alguém que futuramente desempenhará outras funções de maior representatividade socialmente (ÉSTHER E MELO, 2008). Por fim, podemos sintetizar que os reitores tem na sua identidade a multiplicidade de serem políticos, gestores e professores, de base relativamente frágil e contraditória.

Ao finalizar pode-se compreender a complexidade do papel do reitor nos atuais sistemas de governança universitária. Tomando a análise weberiana pode-se dizer que o reitor ocupa uma posição carismática em uma estrutura não monocrática de poder tal como as burocracias tradicionais. De acordo com Lavigne e Sá (2021), a liderança política, que se utiliza da autoridade carismática, se torna um importante elemento nas decisões das organizações, o que acontece também nas organizações educacionais, como as universidades. A gestão das organizações burocráticas passa pelo conjunto dos elementos técnicos e políticos, assim como Weber apresenta a realidade do parlamento alemão. (WEBER, 1997) “Além disso, a classificação de Weber (2008/1921) enquadra os arranjos colegiados e gerenciais como burocracias pluricráticas e monocráticas racionais, respectivamente.” (LAVIGNE, SÁ, 2021, p. 546).

Para Weber (1978, p. 23) a burocracia assume sua dimensão mais racional no seu tipo monocrático, ou seja, com a presença de uma autoridade monocrática no processo de tomada de decisão, que substitui as estruturas colegiadas que atrasam as decisões e criam

instabilidade fruto das diferentes opiniões. Em busca de uma celeridade no processo de tomada de decisão, a impessoalidade e a primazia da técnica, as organizações burocráticas procuram a maior racionalização dos processos (WEBER, 1978). Assim sendo, as estruturas colegiadas (como conselhos, grupos e comissões) enquanto elementos não burocráticos são mantidos apenas nas estruturas políticas da organização, ou seja, nas suas cúpulas. A universidade pública tradicional, como a ora investigada, subverte esse processo, uma vez que conta com profissionais em sua base que dificilmente se sujeitam ao poder hierárquico como elemento de autoridade. Logo, o carisma, como forma de poder baseada em quem detém as características que o fazem emergir como uma autoridade perante um grupo (WEBER, 1999), emerge em diferentes partes da estrutura, não apenas na cúpula da organização.

As burocracias pluricráticas são uma mistura de representações carismáticas e racionais envolvendo hierarquias planas (LAVIGNE, SÁ, 2021). Nelas o processo decisório acontece nos espaços colegiados, em que emerge a liderança política de algumas pessoas assumem o protagonismo decisório apoiado por um grupo de seguidores. Segundo Weber (1997), esses líderes, que atraem para si um grupo de seguidores, acabam mantendo sua autoridade, não permitindo que novos políticos assumam este espaço, e assim conseguem utilizar sua autoridade para os interesses coletivos dos grupos específicos aos quais representa. (WEBER, 1997).

2.4 Modelo de Análise

A partir da fundamentação teórica exposta foi criado um modelo de análise que sintetiza este estudo e nos guia a encontrar os resultados de nosso questionamento, reforçado pelos nossos objetivos:

Figura 1 – Modelo de Análise



Fonte: Elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, porque procura ter uma visão ampla do que está sendo estudado, é emergente, interpretativa e usa de métodos múltiplos interativos e humanísticos (CRESWELL, 2007). Será uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo fenomenológico. O fenômeno estudado terá como centro o cargo de reitor na Universidade Pública Federal, limitada à um estudo em uma universidade específica: Universidade Federal do Rio Grande. Não é pretensão desta pesquisa a generalização, como próprio da pesquisa qualitativa e por se tratar do olhar do reitor sobre sua própria trajetória, é uma pesquisa que tem em sua essência o fenômeno isolado.

3.2 Caracterização do caso

O caso que será estudado tem como objeto compreender o cargo de reitor da Universidade Pública Federal, restringindo restringindo-se a um caso específico: A Universidade Federal do Rio Grande. A administração das universidades federais tem como gestor máximo o reitor que escolhe sua equipe administrativa que fará a gestão das pró-reitorias, que seria o primeiro nível hierárquico após o reitor. Neste caso estudaremos o fenômeno do papel do reitor a partir de um período histórico que representa um conjunto político da universidade, o que resulta em três gestores que assumiram até então cinco mandatos, sendo dois ex-reitores e um reitor que está em exercício do seu mandato atualmente. Os três reitores participaram deste período de gestão nos papéis de reitoria e pró-reitoria, gerando assim um ciclo, conforme vamos analisar mais pra frente.

3.3 Pesquisa Fenomenológica

A pesquisa fenomenológica é originada da filosofia e apresenta uma oportunidade única de captar a experiência vivida pelos participantes (FRECHETE, 2020, p. 1). Por esse motivo essa pesquisa se enquadra perfeitamente com o objetivo deste trabalho, de compreender a experiência do reitor no cargo que ocupa. Para compreender esta experiência é necessário um mergulhar profundo no cotidiano deste professor, procurando estabelecer uma construção do papel desempenhado por ele, e de que forma este chegou no cargo. Frechete (2020) atribui ao estudo fenomenológico a oportunidade de “desenterrar fenômenos a partir da perspectiva de como as pessoas interpretam e atribuem sentido à sua existência.”

Sanders descreve sua fenomenologia como uma técnica de pesquisa que busca "tornar explícito a estrutura implícita e o significado das experiências humanas" (SANDERS, 1982, p. 354) Compreender o papel do reitor para além do que está explícito é um dos desafios que este trabalho encara, procurando reconhecer que as relações que a literatura já nos dá sinal de existência, principalmente as relações institucionais do reitor, muitas vezes podem estar ocultas no dia a dia das atividades e relações informais que este gestor tende a vivenciar. A fenomenologia é uma ferramenta poderosa para estudiosos que buscam examinar e explorar como os indivíduos experimentam subjetivamente e dão significado a fenômenos específicos, como as instituições (GILL, 2014, p. 132), o que neste caso é o cargo de reitor e sua importância como protagonista na cúpula administrativa nas universidades federais.

O estudo fenomenológico traz algumas características que é necessário observar, conforme veremos a seguir.

O tamanho do grupo de entrevistados não precisa ser grande, “uma vez que o objetivo principal não é a generalização, mas iluminar a experiência vivida e o contexto com a maior profundidade possível.” (FRECHETTE, 2020 p. 6) Segundo o autor “Um pequeno grupo intencional com experiências vividas ricas e diversas do fenômeno é mais coerente com o objetivo principal dos estudos fenomenológicos de descobrir as múltiplas camadas de ocultação de um fenômeno dentro de seu contexto.” (FRECHETTE, 2020, p. 6)

A participação do pesquisador deve ser de pouca interferência ao longo do processo com os sujeitos de pesquisa. Primeiro a necessidade deste abster-se de pré julgamentos anteriores, procurando realmente entender do fenômeno investigado. O segundo ponto é referente as entrevistas em profundidade, onde se permite que o sujeito de pesquisa se expresse da forma mais natural possível, sem interrupção de suas falas e principalmente, de suas reações para além da fala, como explica Frechette (2020, p. 7):

“O entrevistador deve estar pronto para sacrificar a facilidade reconfortante da conversa cotidiana. Silêncio, perguntas investigativas, reflexão sobre pistas não verbais e integração de elementos captados por outras fontes de coleta de dados permitem ao pesquisador descascar o esquecimento da experiência cotidiana de um fenômeno; esses modos de entrevistar permitem quebrar aos poucos os véus que cobrem o fenômeno (como um arqueólogo limpando a areia que cobre um fóssil antigo).” (FRECHETTE, 2020, p. 7)

Dentro da argumentação de que o método da fenomenologia bem se enquadra nesta pesquisa apresentamos a seguir de forma prática como ocorrerá nosso processo de coleta e análise de dados.

3.4 Coleta de dados

Para realização da coleta de dados também serão consideradas as recomendações de Creswell (2017). Serão realizadas entrevistas com ex-reitores da Universidade Federal do Rio Grande. Para entrevistar os ex-reitores serão consideradas duas dimensões: a trajetória pessoal e profissional do indivíduo e a função cotidiana deste ator universitário.

Um estudo já apresentado no referencial teórico utilizou o seguinte processo de entrevista com ex-reitores, na fase qualitativa (BADILLO-VEGA, BUENDÍA-ESPINOSA, 2020):

- (1) Perguntas sobre atitudes gerais de liderança e os novos papéis dos presidentes
- (2) Experiências profissionais e pessoais em relação aos seus funcionários
- (3) Perguntas que procuravam indiretamente identificar as práticas de liderança sobre suas reações as demandas do cargo e atitudes relacionadas a internacionalização
- (4) Custos pessoais dos presidentes em estarem na função. Aos ex-presidentes se perguntou também sobre seus possíveis fracassos.

Este estudo com ex-reitores e o reitor utilizou-se de dois roteiros diferentes: o primeiro roteiro iniciou com perguntas sobre a trajetória pessoal dos reitores, desde a infância até a eleição para reitor. O segundo roteiro traz perguntas sobre o dia a dia do reitor no seu cargo e suas percepções sobre as ações com base nos elementos que a literatura nos apresentou como a essência do trabalho dos reitores ao redor do mundo, combinado com o referencial sobre governança.

Os reitores entrevistados já vêm de um processo de lembrar suas histórias. A universidade faz um trabalho de coleta das narrativas dos reitores para um memorial, o que faz parte da carreira docente como processo de progressão profissional, tornando mais fácil o processo de relato dos reitores para esta pesquisa. Os reitores foram acessíveis apesar da agenda corrida, e as entrevistas foram realizadas nestes dois blocos, podendo ser no mesmo dia ou em dias separados. A ex-reitora Cleuza Dias participou de um livro alusivo aos 50 anos da universidade, onde fez também uma narrativa da sua trajetória.

Por conta do período de pandemia, as entrevistas ocorreram parte via aplicativo de webchamada Google Meet e parte presencial no campus sede da universidade.

3.5 Análise

Moreira, Simões e Porto (2005) sintetizam uma utilização de abordagem qualitativa que pode ser apresentado da seguinte forma: Descrição, Redução e Interpretação (MOREIRA, SOMÕES e PORTO, 2005, p. 110), conforme a explicação a seguir.

Na descrição a procura é por um sentido geral daquilo que foi proposto. É importante que compreenda a linguagem do sujeito de tal forma que saiba exatamente o que os ex-reitores procuraram expressar na sua locução. “Neste momento, o pesquisador anota todos os detalhes encontrados nos discursos dos sujeitos, bem como de sua maneira de ser, contextualizando palavras e gestos para posterior interpretação dos significados dessas ações.” (MOREIRA, SOMÕES e PORTO, 2005) afirmam os autores.

Na redução há o processo de construção das Unidades de Significados. O pesquisador seleciona as unidades que mais chamam a atenção para posteriormente formarem as Unidades de Significados representando o sentido das ideias dos sujeitos.

A interpretação é dividida na realização de duas análises, a Análise Ideográfica e Análise Nomotética. A primeira desvelando as ideias dos sujeitos individualmente e a segunda onde se buscam, sem a preocupação de generalizações, os pontos de convergência e ou divergência entre as ideias dos vários participantes da pesquisa (MOREIRA, SOMÕES e PORTO, 2005, p. 110).

Dentro desta técnica do modelo de análise, os autores apresentam o seguinte procedimento (MOREIRA, SOMÕES e PORTO, 2005, p. 111):

Relato Ingênuo – Preocupação no entendimento do discurso do sujeito através de questionários impressos, utilização de gravadores ou gravação da tela (proposta a partir da realidade vivenciada atualmente), explicação da pergunta com clareza, tempo de organização da resposta e anotação do comportamento dos respondentes, para compreender todo contexto do momento da entrevista que está sendo analisada.

Identificação de atitudes – A partir dos relatos o pesquisador atente a duas questões: “não perder de vista o sentido geral do discurso do pesquisado, selecionar as unidades mais significativas dos discursos dos sujeitos, criando indicadores e,

posteriormente, categorias que possam servir de referencial para a interpretação.” (MOREIRA, SOMÕES e PORTO, 2005, p. 111)

Interpretação – o momento que se confronta o que se encontrou com o ponto de vista dos autores e o relato dos sujeitos de pesquisa.

De acordo com o observado sistematiza-se o processo desta pesquisa a partir da realização de 10 passos de compreensão da ótica do reitor sobre seu papel:

1. Escolha dos reitores (ex-reitores) a serem entrevistados.
2. Entrevistas abertas com os reitores com base em roteiros pré-definidos (que estão no apêndice). Foram dois momentos de entrevistas por reitor.
3. Primeira parte da entrevista: sobre as experiências pessoais do reitor (Como o reitor vê a sua trajetória de vida)
4. Segunda parte da entrevista: sobre a rotina do reitor (Como o reitor vê o seu trabalho de maneira prática)
5. Transcrição das entrevistas.
6. Sistematização do relato da trajetória de vida dos reitores evidenciando as falas que foram mais significativas para compreensão da visão do reitor sobre si mesmo.
7. Análise com o confronto da trajetória dos reitores com a atuação no cargo que assumiram.
8. Sistematização da característica dos reitores e de sua função.
9. Criação de um diagrama que represente a orientação dos reitores a partir da trajetória.
10. Criação de fatores que sistematizem a ótica dos reitores sobre o seu papel na Universidade estudada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A trajetória da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

Rio Grande é uma cidade litorânea e fica no extremo sul do Estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 1737 cresce a partir de uma economia baseada na proximidade com o mar, tendo ao longo da história ciclos econômicos da indústria têxtil, indústria pesqueira, logística marítima, indústria de fertilizante e refino de petróleo, com o forte impacto de ter uma refinaria nativa da cidade, a Refinaria Ipiranga que mais tarde foi vendida para grupos externos a cidade, tornando-se Refinaria Rio-grandense. A Universidade Federal do Rio Grande nasce nessa cidade, inicia a partir de 1955, com a criação da Escola de Engenharia Industrial, primeira iniciativa de ensino superior da cidade do Rio Grande. A iniciativa parte de professores e engenheiros da região, principalmente aqueles envolvidos com a Refinaria Ipiranga.

Em março de 1956 acontece a aula inaugural da Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas e três anos depois a criação da Faculdade de Direito e se realiza uma cooperação com a Universidade Católica de Pelotas, trazendo para a cidade a Instalação da Faculdade Católica de Filosofia de Rio Grande. Em 1960 acontece a colação de grau da primeira turma de Engenharia Industrial e em seguida a Escola de Engenharia Industrial é federalizada. Em 1966 se cria a Faculdade de Medicina. (FURG, 2023)

Em 1969 o movimento de estudantes secundaristas unido forças vivas do município, dentre estas a Câmara do Comércio, Centro da Indústria, Clube dos Dirigentes Lojistas, entre outros, faz uma grande pressão para criação de uma universidade, a partir das faculdades já existentes. (GONÇALVES, 2021) Havia uma resistência a criação da universidade, segundo o Professor Péricles Gonçalves no livro *Narrativas de Vida: Pensando a Universidade Federal do Rio Grande – FURG*, pois já existiam duas universidades no Estado do Rio Grande do Sul, e seria consolidada uma terceira, em Pelotas, pouco mais de 50 Km de Rio Grande. Uma série de manifestação destes movimentos estudantis secundaristas e pessoas influentes da cidade ganham a atenção do Ministro da Educação Tarso Dutra. Em 20 de agosto de 1969 foi assinado o decreto-lei que autoriza o funcionamento da Universidade do Rio Grande a partir da fusão das quatro primeiras unidades de ensino superior da cidade e em outubro se cria o Estatuto da Fundação Universidade do Rio Grande, a mantenedora da instituição. Daí surge a sigla FURG e também acontece a nomeação do primeiro reitor da universidade, Professor Adolpho Gundlach Pradel. Em 1970 um importante marco, a criação do curso de

Oceanologia, o primeiro em nível de graduação no Brasil. Neste mesmo ano se cria o curso de Administração de Empresas. (FURG, 2023)

Em 1971 a Furg recebe da Prefeitura Municipal do Rio Grande uma área de 250 hectares para implantação do campus universitário, o Campus Carreiros, onde hoje é a sede da universidade. No mesmo ano a Faculdade de Medicina é incorporada à universidade. Em 1973 é instalado o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade, o Coepe. Em 1976 é criado o Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa, em uma área próximo o cais do Porto Histórico da cidade, na orla da Lagoa dos Patos. Em 1978 são inaugurados os primeiros prédios da Base Oceanográfica Atlântica, primeiras construções no Campus Carreiros. No mesmo ano a universidade recebe o navio de pesquisa oceanográfico Atlântico Sul. Em 1979 é implantado o primeiro curso de pós-graduação stricto sensu da FURG, o mestrado em Oceanografia Biológica e também é criada a primeira Feira do Livro da universidade. (FURG, 2023)

Em 1982 a Universidade do Rio Grande é convidada a participar do projeto antártico Brasileiro – Proantar, a partir de um convênio entre a universidade e a Comissão Interministerial para os Recursos do Mar, por conta da localização geográfica da FURG e sua vocação marítima. Um ano depois é inaugurada a Estação de Apoio Antártico, a Esantar. Em 1984 é instalado o curso de licenciatura plena em Letras Português/Inglês, como uma extensão da universidade em Santa Vitória do Palmar e em 1985 se instala o Gabinete do Vice-Reitor e quem assume o cargo é o Professor Orlando Macedo Fernandes. (FURG, 2023)

Em 1987 A FURG passa à condição de fundação pública e assume como vocação institucional o ecossistema costeiro, que orientará as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em 1990 é inaugurada a Estação Matinha de Aquacultura no Balneário Cassino, próxima a praia. Em 1994 É inaugurado o Centro de Atendimento Integral à Criança e ao Adolescente (Caic), o único a funcionar em um campus universitário e em 1995 é inaugurada a área acadêmica do Hospital Universitário. Em 1999 é aprovado o novo estatuto da universidade, que passa a denominar-se Fundação Universidade Federal do Rio Grande. (FURG, 2023)

Em 2002 é inaugurado no Campus Carreiros o prédio da Reitoria da universidade. Em 2005 assume a reitoria o Professor João Carlos Brahm Cousin. Em 2007 é aprovado o novo estatuto da FURG, com mudanças na estrutura acadêmica e administrativa da

universidade e em 2009 é aprovado o novo regimento geral da FURG e logo após o regimento da reitoria e das Unidades Acadêmicas em 2010. (FURG, 2023)

Em 13 de janeiro de 2011 o Hospital Universitário da FURG passa a atender integralmente pelo Sistema Único de Saúde (SUS), após ato executivo do reitor João Carlos Cousin. Os 180 leitos passam a ser oferecidos para comunidade a partir do SUS e não mais pelos planos de saúde, passando o orçamento ser integralmente vindo da universidade. (FURG, 2023)

Em 2013 Cleuza Maria Sobral Dias é eleita a primeira reitora da Universidade Federal do Rio Grande. Em 2015 o Hospital Universitário passa a ser administrado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (ENSERH) após assinatura de um contrato de adesão. Em 2013 é feita a aprovação do regimento interno do Comitê de Ciência, Tecnologia e Inovação da FURG. Em 2014 é implantada a Política Ambiental da universidade e no próximo ano o Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Em 2018 é inaugurado o prédio do Parque Científico e Tecnológico da FURG Oceanec e o Plano de Internacionalização da FURG é aprovado. Em 2019 é eleito para o cargo de reitor o Professor Danilo Giroldo. (FURG, 2023)

Quadro 1 - Lista de Reitores da Universidade Federal do Rio Grande

ANO NOMEAÇÃO	NOME DO REITOR
1969	Adolpho Gundlach Pradel
1972	Eurípedes Falcão Vieira
1977	Fernando Lopes Pedone
1984	Jomar Bressouat Laurino
1989	Orlando Macedo Fernandes
1993	Carlos Rodolfo Brandão Hartmann
1997	Carlos Alberto Eiras Garcia
2001	Carlos Rodolfo Brandão Hartmann
2005	João Carlos Brahm Cousin
2013	Cleuza Maria Sobral Dias
2019	Danilo Giroldo

Fonte: Site da Universidade Federal do Rio Grande

4.2 As trajetórias pessoais dos reitores a partir de suas narrativas

Para compreender o fenômeno que envolve o papel do reitor de uma Universidade Pública Federal foi estudada a trajetória desta pessoa que culmina sua carreira profissional no cargo máximo da universidade. Os três reitores estudados ilustram que diferentes caminhos levam a este cargo, por esse motivo a partir de agora vamos revisitar a trajetória destes reitores, a partir de suas lembranças significativas, explicitadas por suas narrativas.

4.1.1 Professor João Carlos Cousin

João Carlos Brahn Cousin iniciou sua vida na Zona Rural de Pelotas, na localidade onde hoje é o município de Arroio do Padre. Chega na cidade do Rio Grande quando tinha 9 anos. Ainda cedo ele recorda da vida no campo. Cousin faz um relato da sua mudança de cidade, sai da zona rural do interior de uma cidade pequena e parte para uma cidade maior, onde a escola se torna um lugar de maior interação. Esta noção de comunidade e trabalho rural permeia as lembranças do professor.

“Então, eu tenho muito gratas recordações e ensinamentos de uma vida comunitária, em uma região rural. Aquelas coisas boas assim da lide com a terra, da lide com os animais, de viver na natureza, de viver perto dos avós, de participar de festinhas, de casamento, né? Muito boas lembranças da minha vida. Até os dez anos na região rural e depois na cidade então eu dos dez anos eu e o minha família em Rio Grande e eu me desenvolvo, meus estudos[...]”

Mais tarde, já em Rio Grande, João começa seus estudos nas escolas de ensino primário e a partir de então inicia uma participação intensa em grêmios estudantis, principalmente a partir do ginásio na Escola Estadual. Segundo ele, sua participação foi motivada pelo fato de ter boas referências de vida comunitária na infância rural.

Então, eu te falei da minha vida rica na zona rural, né? Uma vida comunitária, uma vida muito intensa e tive uma vida também muito rica nesse período de estudo, né? Ginásio ao científico, boas recordações, participação em Grêmio Estudantil.”

Cousin recorda de forma linear o processo da chegada em Rio Grande até ingressar no jovem curso de Oceanologia da Universidade Federal do Rio Grande.

“Depois dos dez anos então eu e o minha família em Rio Grande e eu desenvolvo meus estudos inicialmente na Escola Nossa Senhora Medianeira e depois fiz o exame, ainda tinha na época pra estar passando do primário para

ginásio a gente tinha que fazer um exame de admissão. Então, eu fiz um examezinho de admissão para entrar no colégio Lemos Júnior. Desenvolvi toda a minha parte de ensino até o ginásio. o primário era uns cinco anos, de ginásio quatro anos e depois de científico mais três anos. E no ano de mil novecentos e setenta e quatro, então eu prestei o vestibular aqui na universidade em mil novecentos e setenta e quatro, ingressei na universidade no ano de mil novecentos e setenta e cinco como estudante do curso de Oceanologia”

Cousin presta o vestibular, sendo aprovado ao curso de Oceanologia da universidade, ingressando assim na vida acadêmica como estudante em uma universidade que até então era muito jovem, tinha em torno de dez anos de fundação.

“Era uma universidade nova, ela foi criada em mil novecentos e sessenta e nove, então oficialmente, né? A partir da junção de algumas faculdades que existiam, se criou a universidade.”

A Universidade tinha poucos espaços físicos ainda, em relação ao que tem hoje. Era concentrada em um campus no centro da cidade e uma base oceanográfica que deu início ao que hoje é o maior campus da Universidade Federal do Rio Grande, o chamado Campus Carreiros. Cousin lembra do início da construção dos pavilhões que hoje são utilizados pelos alunos no Campus.

Ao ingressar na universidade, o jovem retorna a participar de espaços de representação, iniciando sua atuação no Diretório Acadêmico da Universidade, que foi extinto pela Ditadura Militar. Cousin recorda que foi o último presidente de diretório acadêmico que realizou o fechamento da organização, após a obrigação da ditadura militar.

“Apesar da gente viver num período de ditadura, depois eu também fui presidente de diretoria acadêmico na universidade inicialmente que depois foram extintos. Foram extintos porque era justamente esse período, um período um pouco sombrio da história do nosso país, né? E até os diretórios acadêmicos foram extintos, aqui eu fui o último presidente de diretório acadêmico a entregar a chave, porque a gente também era um pouco rebelde se negava né?”

O ingresso do professor na universidade se deu por sua própria trajetória no curso. O ingressar na universidade como servidor ele rapidamente foi convidado em assumir a coordenação do curso, participou da criação da primeira turma de pós-graduação e posteriormente foi convidado para assumir a pró-reitoria de assuntos estudantis da universidade. Neste cargo ficou até se ausentar da universidade para realizar o doutorado na França. Relata que ainda fez uma especialização na Argentina antes disso.

Entre os anos de 1982 e 1986 o Professor Cousin realizou seu doutorado na França no então maior instituto de estudos marinhos do mundo. Antes de começar o doutorado de fato, precisou fazer sua certificação de estudos aprofundados, necessário no modelo de ensino na França naquela época. Uma universidade consolidada, em parceria com este instituto independente com um regime federais. Foi uma experiência muito impactante segundo o professor Cousin.

“Embora o instituto não fizesse parte da universidade, ele era autônomo, tinha um regime federal, né? E tanta oportunidade, até tive a grande satisfação de conhecer pela visita e também participar de palestras do presidente François Mitterrand. Que era o presidente da França. na época desse instituto. Mas lógico, então a gente tem um impacto, né? E é um choque inicialmente, cultural, é desafiador, eu fui com a minha esposa e com uma filhinha de dois anos e então a gente tem todo aquele período de adaptação, pra quem vai fazer o curso.

Cousin lembra que a universidade tinha uma grande estrutura e um trabalho muito forte de programas de apoio estudantil. Segundo ele era um exemplo de tratamento destinado aos franceses e da mesma forma aos alunos estrangeiros. Na dimensão acadêmica também foi muito difícil, porque envolvia um novo idioma. Ele disse que viu muitos colegas desistirem durante essa trajetória, mas ele se manteve firme no propósito de concluir o programa, sendo o primeiro a defender a tese de doutorado no novo regime. Com ele haviam mais três brasileiros na universidade.

O professor Cousin afirma que sua experiência na França reafirmou suas convicções, principalmente sobre uma universidade acolhedora, inovadora e da importância dos programas de pós-graduação, algo que ainda deveria se desenvolver no Brasil. Ao retornar para o Brasil, reassumindo suas atividades na FURG, Cousin já se envolve com a pós-graduação como orientador. O que traz na bagagem é o desejo de uma universidade plural e inovadora.

No período do doutorado o professor Cousin considera que para ele sua participação em outra instituição foi uma ampliação da dimensão de universidade. Saiu de uma universidade pequena e jovem para uma universidade plural, acolhedora, inovadora e reafirmou suas convicções sobre estas questões e principalmente a respeito da importância dos programas de pós-graduação. Cousin cria um modelo de universidade na cabeça em sua experiência internacional. O professor lembra do quanto foi dedicado no doutorado, que considerou um desafio pela sua dificuldade.

“Então tudo era um período de adaptação com a família, tudo era novo uma universidade bem consolidada com grandes condições, boas condições. A gente tinha muitos programas de apoio aos estudantes, com os estrangeiros a França era, e digamos que, ainda continua um exemplo de tratamento. Destinado também aos estrangeiros, porque a gente tinha praticamente os mesmos direitos dos franceses quando nós chegamos lá, então tinha auxílio moradia, tinha auxílio saúde. Então passado esse período, o impacto inicial a gente logo tem é que encarar, é o desafio também, né? E eu já falava bem, escrevia, mas falava bem e escrevia pra dar umas medo agora, assistir curso, seminários tem que ah ah fazer anotações e em seguida começar a fazer prova, né? Pra obter os créditos do diploma de estudos aprofundados eh a gente a gente tinha que né se dedicar e se dedicar muito mesmo. Eu assisti muitos colegas desistirem.”

O professor retorna para a Furg e se integra ao Programa de Pós-graduação, no mestrado e posteriormente na criação do doutorado em oceanografia. Ele é eleito chefe do departamento de estudos morfológicos atuando de 1989 a 1992. Após este período decide criar uma chapa alternativa na eleição para reitoria, conseguindo, segundo ele, uma votação boa, mas não o suficiente para ficar no primeiro lugar. *“A gente era um grupo jovem, e naquela época eram cinco chapas e cada chapa com sete candidatos.”* Depois dois passavam para a votação. No período desta gestão o professor Cousin continuou lecionando e orientando pesquisas.

Então na próxima eleição João decide se candidatar em uma chapa para Vice-Reitor. Era uma eleição diferente da anterior e também da atual. Neste momento se votava para as duas funções: reitor e vice-reitor separadamente, independente da chapa. Nesta eleição Cousin é eleito vice-reitor da Universidade.

Cousin lembra que enquanto estava na vice-reitoria eclodiu uma grande greve. Um racha político acontece, onde um desentendimento político-administrativo entre ele e o reitor durante a greve culmina na renúncia dele e consequente afastamento da universidade.

“No ano de mil novecentos e noventa e oito durante uma greve a gente teve um episódio de desentendimento entre o reitor [que estava em Brasília], o vice-reitor e mais de cinco pró-reitores que estavam em Rio Grande administrando a universidade e aquilo ali gerou um desconforto que acabou com uma certa ruptura. Então nós como o reitor na época colocamos um processo em cima, no caso, do vice-reitor que era eu os pró-reitores indignados, eles abandonaram, saíram do grupo, os cinco pra oito entregaram o cargo e passado esse processo eu fui ao Conselho Universitário e apresentei, também fui a

Brasília logicamente no gabinete do Ministro (da Educação) [...] e entreguei o meu cargo.”

No período em que esteve afastado, o professor se integrou ao Governo do Estado, assumindo trabalho em duas Secretarias de Estado, na gestão do Governador Olívio Dutra. Recorda que sempre vinha para Rio Grande e desta forma não perdeu seu vínculo com a universidade, até mantendo as orientações. Sua intensa participação política facilita seu acesso a estas funções no Governo do Estado. Considera que este período no governo foi importante após os fatos relatados, da ruptura com o reitor quando estava ocupando a vice-reitoria. Na eleição posterior ele não participa da eleição porque estava nas suas atividades no Governo do Estado.

Após o término do Governo do Estado Olívio Dutra Cousin compôs um grupo lançando uma chapa na eleição da reitoria. Neste período já mudou o formato de eleições universitárias. Foi instituído o formato de lista tríplice de indicações ao Ministério da Educação pelo Conselho Universitário, então eram indicadas chapas com três nomes. Ao retornar a universidade, Cousin pega um período crítico das finanças das universidades federais. Na situação da FURG havia uma condição que impedia a criação de novos cursos pela péssima situação estrutural e orçamentária.

Eleita a chapa encabeçada por Cousin, o professor assume a reitoria pela primeira vez. Assume em um novo período da política nacional, o início do primeiro governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Cousin recorda a boa convivência dos reitores com o novo presidente, o que garantiu um acesso maior ao governo. Além disso o governo Lula elege como uma de suas prioridades o investimento em educação superior garantindo projetos capazes de transformar a realidade universitária.

O primeiro projeto do Cousin na universidade foi a retirada da proibição da criação de novos cursos, isso por que ele acreditava que era o momento de expandir a universidade, frente as novas possibilidades que surgia com o novo governo. Dois cursos já foram criados em seguida. O orçamento ampliado possibilitou essa mudança de panorama.

“O meu primeiro grande propósito foi acabar com a proibição que tinha do Conselho Universitário, nós fizemos uma votação e dissemos assim ‘Não vamos aceitar isso, vamos tirar essa proibição de não poder criar novos cursos, porque nós queremos expandir a universidade.’ E quando eu assumi tinha dois cursos, já havia um núcleo, um grupo, embora não tivesse todas as condições, mas tinha um núcleo que pensava que eram

cursos possíveis da gente criar na universidade. Então levantando essa proibição do Conselho Universitário a gente em seguida encaminhou a criação do curso de Educação Física e em seguida o curso de Psicologia.”

Outro projeto inicial, resultado de um orçamento maior, foi a descentralização do orçamento universitário. Com isso os departamentos e o Colégio Técnico vinculado a universidade receberam autonomia orçamentária, recebendo um certo recurso para gerenciar. O reitor lembra que sempre buscava novos projetos.

“Eu sempre saía daqui de Rio Grande, não tinha uma viagem que eu não saísse com a minha maleta, com projetos. Com ideias, com iniciativas. Por que eu também encontrava muita abertura lá em cima, então eu chegava e apresentava os meus projetos e mesmo antes do Reúne [programa de expansão das Universidades Federais] a gente fez bons projetos”

Cousin tinha um desejo muito grande que a Universidade oferecesse boas formaturas e formaturas iguais. “Aquela coisa era uma bagunça quando eu assumi. Aquilo era tudo menos uma solenidade, da palavra solene, um ritual acadêmico, [...] como eu tinha visto na França.” Se tornou uma prioridade. Ele faria sua primeira formatura como reitor em 12 de dezembro daquele ano e não admitiria fazê-la em de outra forma que não fosse uma solenidade acadêmica em local apropriado oferecido pela universidade. Em menos de dez meses fez uma parceria com um banco que assumiu entre 60 e 70 por cento do custo da obra e construiu um Centro com um grande auditório chamado Centro Integrado de Desenvolvimento Costeiro do Sul (CIDECSUL) dentro do campus, que possibilitou que sejam feitos seminários, congressos e simpósios dentro da universidade. Além disso ofereceu um excelente espaço para eventos da cidade.

“Eu tinha um bom empreiteiro e eu marcava em cima. Isso tem que crescer no dia a dia porque a minha primeira formatura vai ser 12 de dezembro e tem que ser aqui. [...] Eu achava um absurdo que a universidade tivesse que fazer congressos em outros lugares, não aceitava esse tal de pula pula e pinga pinga pela cidade em locais para fazer formaturas com essa discriminação que existia. Isso tem que acabar”

Cousin também explica que suas ideias fervilhavam e ele procurava formas de criar os projetos e fazer acontecer. Também tinha suas indignações no que considerava que deveria ser necessário para uma universidade. Uma dessas ideias que o reitor transformou em projeto foi a mudança do estatuto da Universidade. Este estatuto necessitava há muitos anos era motivo de debates, mas até então não se consolidou nenhuma proposta para que fosse executada a transformação. Sempre haviam muitas

divergências entre os servidores, barrando o surgimento de um projeto consistente. Foi então que Cousin uniu sua equipe e criou um processo crescente e participativo, para formatar esse projeto em dez grandes etapas: “*Nós queremos é devolver identidade as diferentes unidades da nossa universidade.*” E o reitor prossegue remontando o processo que foi marcante, com uma estratégia para sua aprovação por todos atores:

A nossa estratégia foi que nós elaboramos um processo crescente de envolvimento e participação. A ponto de nós fazermos assembleias universitárias abertas para discutir, o que não se fazia antes, né? Se mantinha muito em nível de conselhos e não saía daí, não envolvia, né? A gente fez discussões no Juvenal Muller, com aquele salão lotado, eu me lembro. A gente foi ali para debater, aspectos e tópicos.

Cousin diz que foi bem definido que não deveria haver rupturas. Ao definir a criação das treze unidades acadêmicas os servidores poderiam se realocar conforme a necessidade dos cursos, sendo distribuídos em outros institutos para que não acontecesse uma quebra nas atividades. Segundo o professor o clima era muito bom, com uma confiança grande da comunidade universitária na gestão implementada, o que contribuiu para a aprovação do tão aguardado projeto, o que deu sustentação para o crescimento que a universidade ainda iria ter.

Outro projeto marcante da gestão Cousin foi a criação de novos campus universitários. Em seu planejamento com a equipe, se definiu que a universidade seria uma universidade do ecossistema costeiro e oceânico. Mais que um posicionamento, segundo o professor essa orientação levou à um planejamento responsabilizar-se pelo cordão litorâneo sul rio-grandense como uma missão da FURG, respeitando o espaço já ocupado pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

“No primeiro ano de mandato nós saímos de Rio Grande para conversar com as prefeituras desde o Chuí até o município de Tavares que fazem parte desse cordão litorâneo sul rio-grandense. O que resultou na criação de três novos ‘campus’ em uma parceria com os municípios.”

Assim foram criados os campuses de Santa Vitória do Palmar, São Lourenço do Sul e Santo Antônio da Patrulha. Segundo Cousin a negociação era para que apenas se assumisse a responsabilidade de fazer um novo campus se o município participasse, dando o suporte necessário para que se erguesse a universidade nestes locais. Este suporte era de envolvimento, cedência de espaço, segurança, iluminação, entre outras formas que

viabilizassem a estrutura. Nem todas prefeituras assumiram essa responsabilidade, mas mesmo assim em alguns outros municípios foram criadas unidades da Universidade Aberta do Brasil (UAB), com ensino a distância.

É neste momento que Cousin explica sua concepção de importância do papel do reitor, um indutor de iniciativas na cidade e região para mudar a realidade e não deve se omitir. Segundo ele é um papel estratégico e político de indutor, fomentador e apresentador de novas ideias e iniciativas. Foi nessa vertente que sua gestão criou um fórum universidade-sociedade para atender os gargalos vindos da comunidade a partir de uma maior interação.

Cousin também inicia um envolvimento em um nível maior, sendo presidente da Associação Gaúcha de Reitores Universitários e assumindo como Vice-presidente da Associação Nacional de Reitores de Universidades Federais (ANDIFES). Ele lembra que foi muito importante para ele estar nesses espaços para fomentar suas ideias de universidade e influenciar projetos a nível nacional.

Para o reitor se necessitava de um sistema mais justo de ingresso a universidade. Então ele foi um dos promotores da ideia de criar um sistema único que garantisse uma maior equidade no processo seletivo em nível nacional. Assim surge a implantação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e Sistema de Seleção Unificado (SISU), que é rapidamente implementados na FURG.

“Eu fui um parceiro de primeira ordem para que a gente acabasse com esses vestibulares caça-níqueis isolados e criasse um sistema mais justo e nacional, porque se é uma universidade federal pertence ao país. Então a elite rio-grandina queria a FURG pra eles e eu queria a FURG pro Brasil. Se vem um estudante lá do Acre, de Rondônia ou lá de Pernambuco, sei lá, não importa, é bem-vindo por mérito, teve condições, passou, já que a gente não pode abrigar todos os estudantes que querem ingressar, mas tem um sistema que é nacional, é mais justo.”

Em seu envolvimento na associação nacional também teve a oportunidade de discutir o sistema de cotas raciais. Como professor Cousin já se indignava em ver uma universidade inteiramente composta por pessoas brancas, sem a presença de negros. E ia mais além questionando a falta de indígenas na universidade. Foi nesse momento que criou um sistema de cotas raciais e apesar das diversas resistências, se tornou das primeiras universidades a implementarem a política afirmativa.

“E a gente chamou as lideranças indígenas. Primeiro que nós fomos neles. Assim como a gente fez com as prefeituras, nós fomos nas aldeias e a gente queria escutá-los, ter um mapeamento, um levantamento inicial dos anseios, dos desejos dessas comunidades de terem um estudante na universidade. E aí escutar se eles queriam e quais as áreas em que que gostariam de ter um indígena formado. Então foi um processo muito bonito, nós fomos primeiros nas comunidades deles e depois fizemos com os caciques, eu recebi os caciques aqui na reitoria. É uma experiência muito rica.”

O reitor também lembra de quando precisou desmembrar o Colégio Técnico Industrial (CTI). Como havia a possibilidade de integração com dois diferentes redes de ensino técnico (Institutos Federais), Cousin e sua equipe decidiram encaminhar a escolha para o grupo que formava o Colégio, para que após discutirem indicasse para ele a decisão mais aceita. Assim foi feito e decidiram integrar-se ao Instituto Federal do Rio Grande do Sul, tornando-se um campus do IF com sede em Bento Gonçalves.

“A gente lançava uma ideia, dava um pontapé inicial, as minhas pró-reitorias trabalhavam e levava para comunidade. Por isso cabe ao dirigente máximo e a sua equipe esse olhar macro sobre a sua instituição, a sua inserção na comunidade local, a sua região e se possível a sua contribuição nacional. Bom, somos uma instituição federal e mantida com recursos públicos.”

Pensando em uma autocrítica, o professor Cousin cita algumas coisas que poderiam ter sido feitas e não foram na sua gestão, apesar de reconhecer que foi feito muito.

“Nós temos aqui uma capacidade muito grande, então a gente poderia tá participando muito mais de programas de habitação da cidade, dos programas de saneamento da cidade, se tivesse logicamente a concordância do prefeito que está ocupando o cargo no momento, das questões de melhoria das condições de vida da própria população, né? A gente poderia, eu acho que incidir mais aí, então eu vejo algumas pontas nas questões ambientais. A gente aqui tem belezas de ecossistemas e a gente às vezes, eu acho, que atua pouco em termos de valorização, de mostrar né? De preservar aquilo, de ter um projeto macro que que demonstre isso.”

Cousin ainda reforça o papel que deve ter o reitor como liderança máxima de uma universidade federal. Segundo ele o reitor deve ter uma visão macro da instituição e do entorno dela, deve ter firmeza de não se conformar com aquilo que está falho, deve ser indutor e fomentador de novas iniciativas e ideias, estando em permanente processo de reflexão e conquista de apoios. O professor lembra de que foi insistente em suas pautas. Ele dizia para todos os diretores de unidades acadêmicas: “*Não quero nenhuma unidade*

acadêmica sem curso de pós-graduação”. Conseguiu criar sete novos programas de pós-graduação, sempre chamando os diretores para realizarem esse projeto avançar.

Cousin explica que no momento da escolha de sua equipe o que levava em consideração era o perfil das pessoas. Procurava pessoas de confiança e que ele esperava o bom desenvolvimento do papel confiado. Segundo o professor os primeiros quatro anos foram muito intensos, então os nomes escolhidos deveriam estar comprometidos, pois haviam muitos problemas a serem resolvidos.

Sobre sua escolha em seguir o caminho da gestão até chegar ao cargo de reitor, Cousin reflete que é algo que está presente nele, recordando que desde muito pequeno ele era aquele que juntava os amigos e depois teve ampla participação em movimentos sociais como grêmio estudantil. Quando ele decidiu ser candidato a reitor, primeiro por uma questão natural de ter vivido vários cargos de gestão e liderança na universidade, e porque via muitas coisas que deveriam ser feitas para a universidade, mas não via ação dos reitores para que acontecesse. Então o professor decidiu ser reitor e fazer o que achava que tinha que ser feito, colocar suas concepções em prática e viu uma oportunidade de vencer a ditadura militar implementando o seu ideal de universidade. Apesar do desejo de ser reitor, ele considera que só é possível se outras cabeças acreditam nas suas ideias, afinal não se torna reitor sozinho.

4.2.2 Professora Cleuza Maria Sobral Dias

Filha de comerciantes, Cleuza é rio-grandina, seu pai oriundo da Ilha dos Marinheiros e teve sua infância vivendo próximo da Orla da Lagoa dos Patos. Cleuza recorda que era uma criança muito “tagarela”, que falava demais e que brincou muito: *“Eu brinquei muito.”*

“Meu pai era da Ilha dos Marinheiros, foi agricultor, foi pescador, construía alguns barcos, caiquezinhos. Entrei na escola para ser alfabetizada aos 6 anos.”

O início de seus estudos aconteceu na escola anexada na igreja (chamada de Igrejinha) que havia próximo. Era uma escola pequena, que estreitava a relação dos alunos com os professores e também uma proximidade grande entre os colegas. Cleuza diz que era chamada de tagarela, pois falava muito e isso se evidenciava nas suas relações na infância.

“[...] Eu era muito danadinha eu fugi da creche, da Henrique Pancada, eu atravessei pro pai, que tinha um

bar, eu cheguei correndo embaixo da cama e vieram as irmãs atrás de mim [chamando] a Cleuzinha!”

Nos grupos de estudante da Igrejinha, Cleuza recorda-se de participar de reivindicações com os colegas.

“[...] durante todo o meu período de escola sempre eu estava no meio de grupos de estudantes que reivindicava lá na igrejinha mesmo. [...] a gente sempre reivindicava muito né em tudo que então eu participei muito dessas questões de organização mas até o ensino fundamental.”

Os primeiros anos de estudo se completaram na Igrejinha, onde tinha uma relação muito boa entre todas as pessoas.

O final do Ensino Fundamental, então Ginásio, Cleuza vive a mudança do modelo de ensino e também a troca de escola. Como ela reprovou ao ingressar no primeiro ano, pegando esta mudança grande do ensino e pegando o novo Ensino Fundamental. Depois Cleuza vai fazer Preparação do Trabalho em outra escola, que tinha um caráter mais profissionalizantes. Havia algumas opções de curso, como o magistério (chamado curso normal) e os cursos científicos, ou laboratório, que eram mais focados nas ciências naturais ou focados no mercado do trabalho.

Cleuza diz que sempre foi muito participativa, participando de discussões. Cleuza diz que não participou de discussões políticas mais profundamente por que acontecia no Ensino Médio, mas lembra de existirem discussões em âmbito de Grêmio Estudantil. *“Quando eu poderia participar de uma discussão mais aprofundada no Ensino Médio eu parei de estudar.”* Em suas lembranças lembra muito das críticas que faziam à reforma de ensino, por conta da lacuna que apareceu principalmente com a turma que estava iniciando o processo de transformação.

Durante a juventude, Cleuza precisa interromper seus estudos para se dedicar a maternidade. Parou aos 16 anos e voltou somente aos 27 anos aos estudos. Diz que seu pai não valorizava a educação, até mesmo incentivando que ela parasse de estudar. Ela entende que tomava essa atitude por uma questão cultural, pois o próprio pai não estudou, desenvolveu seu conhecimento no dia a dia do trabalho, assim como sua mãe.

Neste período em que ficou afastada da escola, Cleuza foi comerciante, teve loja de roupas e vê que seguiu um caminho muito próximo do pai.

“Aí eu parei de estudar e depois eu casei, tive meus filhos, eles cresceram um pouco, aí eu fui comerciante, eu tive em loja de roupa num período. Eu tenho um pouco essa coisa da administração, do comércio no sangue, né?”

Aos vinte e sete anos, casada e com dois filhos a jovem decide retornar para a escola, e com uma certa dificuldade por conta da lacuna que ficou do período.

“Eu lembro assim: eu tinha os meus filhos do Joana D’Arc (escola) e eles estudaram um período grande no São Francisco e depois foram pro Joana D’Arc como os guris estavam no Joana D’Arc eu fui conversar com a irmã Nair porque eu queria estudar e não queria estudar à noite, eu queria estudar no período que eu podia largar eles na escola.”

Cleuza foi fazer o Magistério. Ela não entendia se queria ser professora, mas era a oportunidade que tinha de retornar aos estudos. Então ela conversou com a Irmã Nair, diretora da escola, que indicou uma turma de repetentes, muito indisciplinada. Ela era a mais velha. Lembra das colegas fugindo da sala de aula atirando as mochilas pela janela e deixando ela sozinha na sala de aula. Era uma situação que hoje ela recorda com humor.

Foi nesse momento que também recorda do período em que estudava na Igrejinha e ajudava seus colegas a estudar. Suas lembranças demonstram que o trabalho com a educação aos poucos faz sentido na sua vida. Desde cedo as pessoas próximas já diziam que ela tinha perfil para ser professora, pois era muito falante, dinâmica e ajudava os colegas. Apesar disso não teve o interesse na docência até cursar o Magistério. Cleuza começa a trabalhar na Escola João de Oliveira que é pública e também na Escola Jardim do Sol que é privada. Nesta segunda escola rapidamente assume a coordenação pedagógica da Escola.

Além disso foi neste período que Cleuza iniciou sua experiência na gestão da educação.

“Mas eu comecei a gostar do Magistério, né? Comecei a gostar, me dediquei muito, eu fiz um estágio dentro do Joana D’Arc mesmo, depois eu fiz um estágio na escola Telecheia no Parque Marinha e aí assim eu me encontrei né? Eu me encontrei porque nas duas experiências que eu tive no magistério eu não só dava aula né? Eu aí já participava de reunião, eu já trabalhava com projeto pedagógico da escola, participei de comissão, então eu era uma estagiária que me envolvia. Eu gostava muito de trabalhar com a parte da gestão. E isso me seduziu desde o início. [...]”

Cleuza ingressa na graduação de pedagogia, trabalhando concomitantemente com a faculdade, se tornando professora da Secretaria Municipal de Educação na fase de alfabetização.

“A gente instituiu uma metodologia diferenciada na escola e eu trabalhava no [Bairro] Jardim do Sol na primeira série com essa metodologia e também implantei lá no João de Oliveira (escola). Então estava sempre ali na parte de não só da sala de aula mas de organização da escola.”

Ao terminar a pedagogia, a professora passa em um concurso para professora substituta na Universidade. Assim ingressa pela primeira vez como docente da FURG. Cleuza fez seleção para o mestrado na PUC logo em seguida, com apenas seis meses de trabalho, sendo aprovada. Cleuza recorda que seu êxito na seleção se dá pela sua intensa participação em cursos e formações ao longo de sua graduação. A professora fez seu mestrado com uma bola da PUC.

“Comecei fazer o magistério eu não perdi um curso. Eu participei de todos os cursos que tinham em Porto Alegre fiz vários cursos do GEMA na época que tinha que era aqueles cursos organizados pela Ester Gross. [...] eu ia pra Santa Catarina fazia curso, eu fiz um curso na escola da vila em São Paulo na USP. [...] Eu tinha um um currículo de capacitação e formação imenso.”

A professora remete a fase de realização do mestrado como um momento muito importante para ela, pois foi uma experiência que segundo ela era diferente do que já tinha vivido. Cleuza ia para PUC, participava das aulas e retornava para Rio Grande. Mesmo dessa forma foi um período muito enriquecedor.

“A primeira experiência que foi diferente pra mim e que foi muito positiva. Foi pela primeira vez que eu fui estudar fora. O que eu deveria ter feito enquanto jovem eu fiz já depois de casada com os filhos. Então eu morava num apartamento com mais duas colegas, eu morava eu ia ficava lá dois, três dias e voltava. Foi uma experiência de estudante muito importante pra mim. Eu não tive essa experiência quando jovem né? Então essa autonomia do estudo de estar vivendo intensamente naqueles períodos que eu estava lá.”

A professora ainda evidencia a qualidade da universidade que estudou, ampliando a visão sobre as universidades, sendo que a PUCRS é uma universidade privada confessional. Recorda também de sua participação intensa neste ambiente novo para ela, e com muitos desafios.

“Eu ali participava muito. Ali eu atuava num grupo, vamos dizer que nós tínhamos um grupo de estudantes da pós-graduação que discutia o currículo, que discutia mensalidade e tudo mais, né? [Discutia a] Bolsa; eu fiz com bolsa, tá? Eu ingressei e eu fiz com bolsa, eu não paguei a universidade, já desde o início eu já ingressei com bolsa na época, uma bolsa da PUC.”

Cleuza ainda completa que o seu mestrado foi a realização de um sonho, um sonho de estudar fora, de viver uma experiência diferente, completada por todo estudo aprofundado que realizou, discussões, que já estavam inseridas desde o magistério. Cleuza diz que antes não pensava na trajetória que teve, mas com o tempo viu como uma oportunidade e aí planejou fazer essa jornada como acadêmica e profissional da educação. Cleuza também reafirma que a universidade era um espaço do saber e de poder muito grande, pois não era fácil entrar na universidade e em sua família não era algo comum.

A professora Cleuza diz que naquele período em que esteve na universidade ela considera que havia muita acomodação. A universidade já tinha passado por um período de luta dos estudantes e passava por um período de maior acomodação dos alunos e professores, apesar de poucos recursos. Então este período da graduação para ela foi de maior dedicação ao saber.

Ao terminar o mestrado, Cleuza foi aprovada no concurso sendo efetivada docente da Universidade Federal do Rio Grande. Cleuza conhecia o corpo docente do Instituto de Educação da Universidade pois a pouco tinha saído da graduação além de ter uma ampla experiência de já estar lecionando, afinal começou lá no magistério. Por esse motivo já ingressou na universidade em diversas comissões e participando da reestruturação do curso de Pedagogia. Cleuza considera que o fato dela ser mais madura contribuiu para que tivessem confiança no seu trabalho e a integrasse tão rapidamente. Sua equipe aproveitou uma grande greve para organizar a reestruturação do curso.

Mais para frente, um movimento pós-eleição indicou Cleuza para assumir o CAIC, um centro de formação integral à criança e ao adolescente, formato inovador em parceria entre o Município e a Universidade, que necessitava de uma direção por parte da Universidade. Convidada pelo então reitor, assume o projeto que lhe confere grande experiência de conhecimento e ser conhecida pela universidade também.

“O professor Cousin conhecia ele de infância, de juventude, a gente se criou na mesma rua [...] ele me conhecia, sabia da minha dedicação como docente, sabia da minha dedicação ao trabalho, sabia que eu era uma pessoa muito comprometida então teve um movimento

pra eu assumir a direção do CAIC, foi quando eu fui assumir a direção. Eu não queria na época porque eu estava chegando na universidade e eu tinha uma carga horária muito grande de aula eu participava de comissão de tudo que era tema e queria me envolver muito com a docência”

A professora diz que demorou mais de quinze dias para dar a resposta, foi relutante, pois era um projeto novo, mas seu gosto por gestão escolar foi preponderante para tomar esta decisão. Por ser esse novo projeto, ela estudou bastante a proposta e uma das poucas unidades que mantinha a ideia original de uma escola de ensino em tempo integral desenvolvida entre o município e uma universidade era o CAIC da FURG. Então ela assumiu esta direção com mais três servidores. Pegou uma escola que estava sem direção, tendo apenas a equipe indicada pelo município que mantinha a escola.

“Então eles nos receberam na escola e o [colega] foi com uma caixa cheia de chaves. E nós fomos abrindo portas porque assim funciona em todo CAIC, só tinha parte da escola em funcionamento e aí eu lembro que a gente abriu uma porta na área da saúde e tinha uma sala de odontologia completa, cadeiras e tudo ainda fechado. Entramos num outro era um ambulatório médico, entramos numa sala tinha caixas e caixas de remédios, outras caixas de equipamentos, porque fazia pouco tempo que a escola, o CAIC, que estava em funcionamento mas não tinha dado tempo ainda dos diretores do CAIC eles se dedicavam só a escola porque não tinha estrutura, não tinha o administrador, o [colega] foi comigo pra essa parte, mais administrativa, tal. Uma outra sala cheia de computadores, então aí a gente começou a descobrir o CAIC, né?”

Neste início de trabalho no CAIC a Professora Cleuza e sua equipe foi abrindo os espaços, implementando os projetos e conhecendo de fato essa escola diferente. Também teve um trabalho de diálogo com os profissionais do município que atuavam no CAIC. Para Cleuza foi a melhor experiência da vida docente dela. Também recorda o desafio de atuar na comunidade de entorno da escola. A comunidade da Castelo Branco estava em uma situação de extrema vulnerabilidade social e o CAIC se tornou um espaço onde se vacinavam as crianças, se atendiam as necessidades daquela comunidade em situação de pobreza. Foi um momento de aprendizado para ela, pois a situação crítica ensinava sobre o cuidado que precisava ter como professora daquelas crianças. “Minha condição era muito boa perto daquelas famílias que foram jogadas ali.” Este bairro foi criado para realocar um bairro irregular que estava na área do Porto. A professora relembra os

períodos que alagava a região da escola e ela e sua equipe se deslocavam final de semana para ajudar.

“No final de semana a gente saía. a gente ia e não tinha aula, mas a gente ia pra Castelo Branco. E a gente ia pra lá, nós os professores de bota de chuva, pra poder ajudar né? Tinha umas irmãs que nos recebiam pra ir com a gente nas casas, recolhiam essas famílias, levava pro Caíque, né? Isso pra mim me construiu muito como gestora. Eu não tenho dúvida que a gestão que eu fiz na universidade, eu e o professor Danilo, uma gestão que tentou ser mais integradora, mais humana, mais participativa, mais diversas, que a gente tentou, não consegui não consegui fazer tudo que queria, mas a gente conseguiu fazer isso sim. Pra mim teve muito da minha experiência do CAIC. O CAIC me humanizou muito como gestora.”

Era uma situação de muito conflito que existia no bairro, por que existia uma situação de muita desestruturação. Existiam conflitos entre pais, entre pais e as crianças, com os professores. Na questão administrativa existia o conflito latente entre a gestão realizada pela universidade e os professores do município. Cleuza resolve isso a partir da eleição de uma vice-diretora entre os professores que faziam parte do quadro do município na escola.

“E eu consegui na época ãh ter dentro da escola uma vice-diretora da prefeitura. Uma forma também de respeitar o o o os professores e de respeitar a a própria instituição municipal [...] uma pessoa com uma baita experiência de bem com a vida, né? Já era uma pessoa que já estava praticamente quase aposentada, mas tinha trabalhado muito da escola, era muito conhecido”

Foram dois anos de intenso trabalho e com uma relação muito positiva, segundo a professora.

“Eu não tinha vida fora da universidade. Eu ia de manhã pro CAIC, almoçava muitas vezes pela universidade. Voltava pro CAIC de tarde. Ficava na universidade porque eu dava aula à noite pra não interromper minha atividade no CAIC que era intensa manhã e tarde eu dava aula à noite. Então eu tinha uma vida totalmente dedicada pra universidade”

Cleuza então se afasta da direção do CAIC para se dedicar ao doutorado, em Porto Alegre também na PUC em Porto Alegre, trabalhando histórias de vida de professoras alfabetizadoras. No primeiro ano ela dividia a dedicação ao doutorado com as aulas na universidade. No segundo ano consegue se dedicar totalmente ao curso, concluindo em três anos e meio. PUC também. No seu doutorado Cleuza faz um período de seis meses na Universidade de Aveiro, em Portugal.

fiquei lá na universidade de Aveiro trabalhando lá, me [...] dedicando bastante num grupo de pesquisa com histórias de vida. Eu aprofundei todo o referencial teórico das histórias de vida lá, pesquisa autobiográfica, narrativas lá em Portugal e depois eu vim embora. [...] Quando voltei eu assumi um período na coordenação de curso, cheia já de disciplinas e coisas e foi quando o professor Cousin me chamou para ser pró-reitora de graduação. Foi um susto muito grande.”

Apesar de considerar que sempre fui muito dedicada à gestão, tendo estudado muito sobre gestão universitária, Cleuza inicialmente reluta em assumir o compromisso, pois se considerava jovem na universidade e tinha dificuldade de dar esse passo frente ao grande desafio de sentar diante de um conselho universitário, que tinham professores muito experientes e questionadores, conhecedores da universidade. Ela revê que sempre esteve mergulhada em desafios em sua vida pessoal e profissional e por isso motivo decide assumir este novo desafio. O reitor Cousin queria uma pessoa que tivesse experiência na área pedagógica e Cleuza, inicialmente cotada para assumir uma diretoria, acaba sendo convidada para a função de pró-reitora. Cleuza então faz uma reflexão sobre sua trajetória e todos os desafios que passou em sua vida (“ser mãe muito jovem”, “voltar a estudar com jovens” “entrar pra universidade” “eu ter uma loja” “fazer o mestrado fora” passar no concurso) e pensa por que não podia aceitar o desafio de ser pró-reitora de graduação. Ela então monta sua equipe.

“Aí eu trouxe a [nome] que tinha uma experiência de legislação muito grande porque eu pensava: ‘olha conhecimento pedagógico eu tenho bastante, conhecimento de gestão eu tenho, o que eu não tenho eu vou construir. É porque a gente constrói a gestão também, tá? A gente tem que ter conhecimentos básicos, mas tu te constrói também como gestora, né? [...] E aí eu trouxe a [nome] uma coordenadora de curso com muita experiência. La do direito. Então eu fiquei assim com dois braços. [...] Éramos nós três [...] as meninas poderosas da reitoria, porque era uma pró-reitoria de grande importância, nós pegamos o período do REUNE, da reestruturação da universidade, então foi ampliação de cursos. Nós em quatro anos criamos dezoito novos cursos; em quatro anos a gente fez toda uma reformulação nos cursos de graduação; em quatro anos nós criamos o programa de ações inclusivas; nos quatro anos nós deixamos de atuar no vestibular e passamos a usar o SISU então foram assim na verdade foram seis anos né? Porque eu fiz duas gestões como pró-reitora. Mas praticamente tudo aconteceu de 2005 ali até 2009”.

Era o ano de 2005 e ela participa da grande reestruturação da universidade, com o acréscimo de diversos cursos, criação de novos Campis, além da mudança no regimento

universitário que reorganiza a estrutura e também currículos. A experiência que teve na Pró-reitoria de Graduação foi de muito aprendizado, por que ela teve que fazer reuniões com todas as unidades acadêmicas e discutir questões estratégicas destas unidades. A professora lembra que estudou muito, principalmente Administração, principalmente Planejamento, para compreender o seu papel como gestora da pró-reitoria.

Nessa experiência, a professora teve um grande contato com outras universidades, participou da Associação dos Pró-reitores de Graduação, da formulação da Comissão deste setor dentro da Andifes. Foi criado pela PUC o Fórum de Pró-reitores de Graduação das Universidades Federais, Comunitárias e Confessionais e a Professora Cleuza foi da diretoria. Foi uma oportunidade para a professora aprender sobre gestão com essas outras universidades.

“Eu fui da diretoria regional e depois fui da diretoria nacional. Então eu ia muito pra PUC. Eu ia muito pra Univali, pra Unijuí, eu ia pra Feevale, nós tínhamos muitos encontros e eu aprendi muito com eles, porque claro eles têm muito a formação de gestão né? Muito mais do que do que nós. Eu aprendi muito e claro, eu não fiz nenhum curso específico se não fosse dentro da área da educação. Mas li alguns textos de gestão, vamos dizer empresarial assim.”

Mais tarde foi criado um Colégio de Pró-reitores de Graduação da ANFDIFES e Cleuza coordenou este colégio. O Programa de Expansão das Universidades Federais (REUNE) foi fortemente criado a partir das pró-reitorias de graduação. Então Cleuza dentro da Universidade precisou discutir com todos departamentos a criação de novos cursos e novos campi. Cleuza lembra do envolvimento grande com os diretores e coordenadores de curso, criando uma visão ampla da universidade. Toda esta experiência à frente da pró-reitoria de graduação foi conduzindo Cleuza para uma nova missão, principalmente com a sua participação no Fórum de Pró-reitores. O REÚNE está em pleno processo de implementação quando chega ao fim o segundo mandato do Professor Cousin. As discussões avançam sobre quem irá se lançar para substituir o Professor Cousin na gestão, como reitor. Então naturalmente o vice-reitor seria encaminhado para liderar a chapa, mas por uma questão de dificuldade pessoal do então vice-reitor, que se sentia cansado e não tinha concluído doutorado, o que o impedia da candidatura, então o grupo que está à frente da gestão da universidade decide incentivar que Cleuza seja a candidata a reitora, sendo assim realizado o convite pelo reitor que conclui o seu mandato.

“Eu não tinha intenção de me candidatar a reitoria quando assumi a pró-reitoria de graduação e quando eu

fui convidada para me candidatar para reitoria eu levei um susto. Eu achei que ia ajudar, mas ser candidata a reitora me assustava muito. Eu nunca tinha participado de campanha para reitor na universidade, eu não sabia nem como eu ia fazer isso.”

Cleuza após muita relutância se vê como a pessoa mais indicada para a função e se cerca de apoio para assumir a vaga. A professora lembra que colocou uma condição na época, que só iria para a candidatura a reitoria se o Professor Danilo fosse o vice-reitor na chapa. Segundo Cleuza isso era importante por que gostava muito de trabalhar com ele, pois os dois eram pró-reitores (Danilo era pró-reitor de Pesquisa) e Danilo tinha um histórico de ativismo social e já tinha uma bagagem na gestão da universidade, apesar de jovem. Cleuza considera que sua ascensão foi rápida mas natural, frente a tantas funções que desempenhou. *“Eu fui a primeira reitora mulher da universidade, o que me assustava também.”*

Cleuza também lembra que existe uma resistência muito grande da área da educação com a liderança. Então era algo novo para ela, mas o apoio de diretores e professores das diversas unidades acadêmicas foram preponderantes para que Cleuza assumisse tão grande responsabilidade na visão dela. Cleuza diz que a eleição não foi fácil, pois a universidade já tinha um histórico de disputas e polarizações. O tema que Cleuza mais lembra como uma recorrência da campanha eleitoral, nos debates, foi a adesão a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) pra assumir a administração do Hospital Universitário, algo que ocorrera na sua gestão. Ao montar o plano de governo, Cleuza recorda que Danilo pediu para que se trabalhasse as questões ambientais da universidade.

“Um foco na nossa gestão a gente acreditava que tinha que integrar mais, integrar mais as pessoas independente de bandeiras, a gente tinha que integrar as pessoas que acreditavam no nosso projeto, da consolidação do que tinha se transformado a universidade para poder projetar o seu futuro. Além disso um aspecto essencial que era a questão ambiental, inclusive uma condição do Danilo.”

Cleuza recorda do momento que se reveste do cargo de reitor, na sua posse, conforme relata:

“Quando tu te vestes da indumentária de reitora, aquele momento da passagem das vestes talares, o capelo, aquele símbolo, quando o professor Cousin me passou aquilo ali e ele sai de presidente da assembleia universitária e me passa a presidência da assembleia, aquilo teve um impacto muito grande mesmo. Fora ter que segurar para não chorar por que foi uma emoção

muito grande, eu senti a responsabilidade muito grande pelo o que eu estava assumindo. Assumindo como mulher, como mãe, como professora [...]"

O segundo momento impactante foi quando ela chega no gabinete e tem que tomar as primeiras decisões e logo após ter que presidir o primeiro Conselho Universitário, pois considera um desafio o reitor ter que convencer o conselho de seus projetos para serem aprovados. A professora garante que a Cleuza como pessoa não mudou, apesar da responsabilidade que assumiu naquele momento. Ela considera que continuou a mesma como pessoa, apesar das limitações que o cargo lhe colocava.

Assim que assume a universidade tem um embargo nas obras da universidade por desregramento ambiental. Então se precisou fazer um planejamento estratégico frente ao desafio de liberar as obras a partir dos licenciamentos ambientais.

Cleuza considera que seu papel frente a universidade era de não parar todo processo que a universidade vinha construindo nos últimos anos. Havia muitos servidores novos, pessoas recém concursadas, então a gestão tinha um compromisso de fazer acontecer tudo que vinha sendo planejado a tanto tempo. Havia o novo regimento da universidade que transformou os departamentos em institutos ou escolas. A nova configuração também precisava ser consolidada e caberia a reitoria liderar esse processo. Cleuza relembra que foi um período de muito trabalho.

Um momento desafiador para a reitora foi a adesão a EBSEH, conforme relata:

“Foi a decisão mais difícil da minha primeira gestão, porque mexia com a vida de muitas pessoas. Foi uma decisão social e política, porque ali me deparei com uma grande participação de sindicatos. Mas eu sempre disse que ficaria com a gestão do Hospital até o limite. Se tivesse o recurso que a EBSEH tinha eu ficaria com a gestão do hospital.”

Para tomar esta decisão, como era sua forma de agir, Cleuza submeteu a proposta a discussão e escutou muito todos as posições, dos prós e contras a adoção da nova gestão hospitalar. Para passar a proposta no Conselho Universitário, necessitava fazer uma reunião de votação. Havia uma grande manifestação por parte do sindicato juntamente com a fundação que fazia a operação do hospital, que impediu o ingresso no prédio para fazer a reunião. Cleuza decide fazer a reunião ao ar livre, faz uma votação por contraste e tem a proposta referendada. Segundo ela estava no limite e não tinha mais como postergar a transferência da gestão para a EBSEH.

“Quando viram que a decisão foi tomada, veio um monte de gente para cima de mim, homens e mulheres, me chamaram de vadia e tantos outros nomes. Foi um momento muito difícil, por que eu penso assim, se fosse um reitor homem podiam me chamar de tantas coisas, mas não do que me chamaram. Entendo as mulheres que me xingavam, porque eram os empregos destes servidores”

Cleuza lembra que neste dia saiu no jornal a seguinte manchete: “Reitora vende a Universidade no meio da rua.” Toda essa lembrança Cleuza traz por que considera o maior desafio que teve na reitoria, por que afetava diretamente a vida daquelas pessoas. Por esse motivo depois fez um trabalho com o presidente da EBSEH para demonstrar que era a única opção viável, até por que o presidente da Empresa era sindicalista. Cleuza se comprometeu com os antigos funcionários, não realizou demissões, apenas voluntárias e conseguiu cumprir com seus compromissos. Hoje Cleuza considera que foi uma decisão importante, pois garantiu novos empregos e hoje o hospital mantém suas operações de forma adequada.

“O saldo que ficou foi a confiança em mim e no Danilo, até mesmo pelo sindicato, pois foi uma decisão importante.[...] Eu até podia fazer como outras universidades e deixado o hospital fechar, mas eu jamais faria isso, por que se pensou na comunidade.”

Cleuza lembra que em seu papel como reitora precisou estar em diversos lugares diferentes, interagindo com diversas instituições diferentes. Recorda:

“Um dia eu estava na igreja, depois já estava na maçonaria, mais tarde com a Marinha. Depois discutia com o sindicato a presença da Marinha na universidade. E depois tinha uma reunião com toda a Defesa Civil do município por que tinha a questão da segurança do campus.”

Neste momento a professora traz o episódio em que foi erguido um muro em todo entorno da universidade. Este muro já estava comprado por muito tempo pela universidade, então Cleuza começou um diálogo com os moradores no entorno, o que a sensibilizou com a questão que até então também tinha uma resistência pessoal. Murar a universidade para muitos simbolizava o afastamento com a comunidade, mas Cleuza explica que entendeu que era uma questão de segurança no campus, ainda mais após um episódio de estupro dentro dos limites da universidade. Assim ela precisou fazer um esforço para chegar em acordos com a comunidade do entorno que ocupava algum pequeno espaço do limite da universidade, conseguindo ceder espaços via procuradoria universitária, e garantindo a habitação destas pessoas. Mais uma vez necessitou utilizar do diálogo para resolver uma questão delicada.

Concorrer para um segundo mandato ocorreu naturalmente, na visão da Professora Cleuza. A chapa foi referendada pela comunidade universitária, mas a proposta de gestão era bem diferente. Os desafios eram outros, como relata:

“Agora nós temos que fazer acontecer algo diferente. Consolidado esses espaços, nós tínhamos que criar novos cursos para os campi que estavam estalados, nós tínhamos que promover uma internacionalização da universidade muito forte para dar conta da pesquisa que começava com gente muito nova na universidade a se desenvolver, nós precisávamos criar laboratórios para dar conta dessas pesquisas, e dentro desse contexto muito pujante nós precisávamos dar conta com pouco recurso.”

Cleuza afirma que a equipe foi fundamental para que ela pudesse cumprir o papel de reitora, que é estar com a comunidade, que é ter um olhar com a comunidade.

“A reitora não pode se afastar da comunidade, mas ao mesmo tempo ela tem que estar no Ministério da Educação, no Ministério de Ciência e Tecnologia, buscando fomento. [...] Como eu tive um contato muito grande com esses espaços no período do Fórum de Pró-reitores, eu estive muito presente no Ministério da Educação. Foi o período do REUNE e o ministro Fernando Haddad trouxe o fórum dos pró-reitores para dentro do ministério. Eu atuava na comissão que criou o SISU, que criou o ENADE, que criou o PET. Eu atuei dentro do Ministério da Educação. Então quando eu me tornei reitora eu já era acostumada com esse espaço.”

Cleuza relata o quanto houve uma mudança na relação com o MEC ao longo do mandato. Enquanto estava no governo da Presidente Dilma começam a surgir dificuldades em questões orçamentárias por conta das relações políticas no cenário nacional. Com a mudança para o governo do Presidente Temer o orçamento se limita bastante, mas existe um diálogo com os servidores do Ministério da Educação e existe um trânsito dos reitores.

A partir do Governo do Presidente Bolsonaro tudo muda. O Ministro da Educação já recebe os reitores de uma forma muito negativa, se realizam diversos cortes e se quebra qualquer forma de diálogo. Foi um momento crítico para os reitores realizarem seu trabalho, segundo Cleuza. A professora reafirma que não era um desafio por ser reitora mulher, mas qualquer reitor sofreu o mesmo tratamento, considerado um tratamento desrespeitoso, sem oportunidade de diálogo. Por outro lado, dentro da Universidade Cleuza e sua equipe precisam articular com muita transparência e diálogo para acomodar a operação da universidade em um quadro financeiro e político tão desafiador.

Cleuza diz que no período que esteve na reitoria aprendeu que as decisões não eram tomadas para ela, mas pela universidade. Além disso ficou muito claro que o reitor

tem um papel institucional forte. Cleuza percebeu que a FURG tem uma imagem institucional muito forte em todos lugares que participava, dentro e fora do Brasil.

“Pra mim tinha momentos que era até surpresa chegar nos lugares e ver que a FURG era muito reconhecida. Eu sou comendadora da Marinha, mas não sou eu, é a FURG. Onde eu chegava eu era a reitora da FURG. [...] Dentro da comunidade também, esse estar nas forças do município, econômicas, civil, militares, esse estar com o nome da FURG, tem um peso. A FURG tem uma consolidação muito grande dentro da raiz da cidade.”

Cleuza faz essa referência com orgulho, lembrando que no momento que a universidade cria os novos campi leva essa solidez institucional para as demais cidades. Cita que se tornou cidadã Patruhense, mas não ela, mas a FURG que ela representava como reitora. Cleuza se admira com o fato da FURG ter uma missão tão clara, o que não recorda de outra universidade: a Universidade dos Sistemas Costeiros e Oceânicos. Para Cleuza o que mais marcou sua gestão, além de toda ampliação que a universidade teve, foi unir potenciais e talentos para fazer o melhor da universidade mesmo nos momentos de maior crise política e financeira do país, mantendo a universidade viva e cumprindo o seu papel. Não há um sentimento de que faltou alguma coisa, por que tem claro que sua gestão fez tudo que poderia ser feito e confia que aqueles que vem irão dar continuidade. Alguns sonhos ficam, como de uma universidade mais plural, mas é algo que fica para os próximos reitores realizarem.

“Deixar a reitoria foi muito difícil, por que foi um período muito intenso da minha vida. O difícil foi por que eu me vi sem atividade intensa, deixei de ter uma agenda que não era minha, era uma agenda da reitoria. Quando eu perco essa agenda intensa, rigorosa da minha vida, eu perdi a organização da minha vida. Eu ainda não me encontrei com o meu tempo. O dia a dia no meio das pessoas também me faz falta. Assim como os grandes desafios.”

Após a reitoria, Cleuza assumiu uma diretoria da Estação de Apoio Antártico da Universidade, indicada pela gestão da reitoria do Professor Danilo Giroldo. Cleuza afirma que não tem claro o seu futuro e está aberta a novas experiências, até mesmo uma atividade política. “*Eu estou leve, estou bem, estou feliz.*” conclui Cleuza Dias.

4.2.3 Professor Danilo Giroldo

A trajetória de Danilo Giroldo tem um percurso territorial que vai delimitando sua história. Ele nasceu em São Paulo, cresceu em Campo Grande (MS), fez sua educação

superior em São Carlos (SP) e sua carreira profissional se desenvolve em Rio Grande (RS).

Danilo Giroldo teve sua infância num bairro de periferia de Campo Grande, em uma transição entre o campo e a cidade. Danilo recorda que sua formação pessoal política inicia ao conhecer a história do seus pais. Sua mãe tinha enraizado nela uma grande vivência de universidade, tendo morado em um alojamento estudantil e seu pai teve uma grande atuação contra a ditadura, o que levou à prisão por parte do regime. Segundo ele os pais viveram a universidade na ditadura, o que influenciou sua visão de mundo e se interessou cedo por esse assunto. Junto veio toda uma bagagem cultural de autores e músicos, aprendido muito por influência de sua mãe. Os pais de Danilo são geólogos e ele acompanhou muitas vezes seu pai nos trabalhos de campo:

“E o meu pai tinha ido a Campo Grande como geólogo pra trabalhar com poços artesianos em fazendas. Então ele até me permitiu por muitas vezes ele me levasse junto no campo. Então eu viajei bastante com ele pelo interior do Mato Grosso do Sul, porque era pra fazendas, pra irrigação, que usava aqueles poços artesianos profundos mesmo, né? Que tinha aquelas máquinas de perfuração e tudo.”

Danilo conversou muito com sua mãe, principalmente por seu pai trabalhar e ter um perfil mais introspectivo. Sua ligação com a natureza é bem forte por conta de suas vivências na infância na periferia de Campo Grande. Ele recorda deste momento de forma clara:

“Então era uma área de bastante contato com a natureza. Então eu vivia na rua andando de bicicleta no meio do mato. É uma área de serrado né? Lá tem todas as fisionomias de Cerrado. São algumas fisionomias que existem no Cerrado mas aquela região a gente tinha várias, né?”

Quando criança Danilo já inspirava um desejo de ir para a Universidade de São Paulo (USP), por que era visto como uma referência de educação e espaço de conhecimento, e por conta também de sua formação ter enraizado a valorização do espaço acadêmico. O professor também recorda que o meio em que vivia, próximo a natureza, entre o mundo rural e urbano de Campo Grande, fez ele escolher a Biologia como curso que cursara na graduação. E atribui principalmente esta escolha a sua avó, por que ele visitava muito o sítio de sua avó e tinha um contato muito grande com a natureza. Era um sítio encostado na Mata Atlântica.

Danilo estudava em uma escola pequena e mudou para uma escola maior de Campo Grande. Ele relata a experiência e a relação com um período histórico:

Então essa perspectiva crítica, essa coisa da ditadura. [recordando a própria vivência dentro da família]. Essa coisa ela era presente em mim, eu tive professores legais nesse ponto também, na época tive filosofia e não tive sociologia em nenhuma etapa, é uma lacuna imensa na minha formação, mas eu tinha na época educação moral e cívica e o SPB, que eram matérias que a ditadura ainda eram resquício. Que ainda eram obrigatórias, por coisas da ditadura, só que os professores revolucionários que dão essa disciplina e era fantástico assim, professores de história muito bons também, então isso nessa época eu era muito envolvido em discussões assim, isso ali por mil novecentos e oitenta e nove, noventa, quando eu estava ali entre a oitava série e o primeiro colegial, colegial na época, né? Ensino médio. [...]"

Danilo se considera uma pessoa tímida, por esse motivo participou das discussões presentes no grêmio estudantil de sua escola, mas nunca assumiu um cargo de liderança. Apesar disso sempre que possível estava presente nestes ambientes de discussão, já gostava de escrever contribuindo com as atividades do movimento estudantil secundarista e com sua capacidade crítica cada vez mais aflorada sentia um desejo enorme em ingressar no ambiente universitário.

“Começou então uma efervescência lá pra formar um grêmio estudantil, a gente fazia jornalzinho, e até hoje eu escrevo, a poesia naquela época. A gente fazia também concurso de poesia, eu já escrevi de tudo. E então teve um movimento ali de efervescentes, foi muito legal, a gente fez uma greve em 1990 por conta do aumento abusivo de mensalidade (...) se descobriu que ele era de fato ilegal. Então a gente foi, todo mundo, fez, foi superlegal assim: Entramos Câmara de Vereadores, derrubamos o aumento, aí se consolidou o grupo, o Grêmio [estudantil], isso foi em mil novecentos e oitenta e nove na eleição presidencial, então a gente fundou o Grêmio bem naquela época assim eu acabei não entrando na diretoria do Grêmio mas eu ajudava bastante [...]"

Quando concluiu seus estudos básicos decidiu fazer Biologia e tinha como opção principal a Universidade de São Paulo (USP) e uma última opção na Universidade de São Carlos.

“Quando eu comecei a vivenciar a universidade, todas as expectativas se confirmaram e eu já vi, no primeiro ano de faculdade, já tinha clareza que eu não ia sair mais da universidade. Ficou muito claro pra mim ali que eu seguiria carreira acadêmica e a universidade seria o seria o espaço realmente meu, (espaço) profissional.”

Danilo recorda muito do ambiente pulsante que era a universidade para ele. Um espaço tomado por cultura, com shows aos finais de semana, além de um forte desejo por transformação vindo dos alunos. Isso fez com que Danilo passasse boa parte do seu tempo na universidade, pois ali era um lugar que lhe oferecia muitas possibilidades. *“Chegava de manhã na universidade e só saía à noite. Era um contexto que tinha shows na universidade.”* Durante a graduação o jovem Danilo não se envolveu em cargos de representação. Ficou mais focado em uma atuação acadêmica intensa, porém nunca alheio a situação em que vivia.

Diferente do período da graduação, Danilo na pós-graduação se envolve politicamente como estudante da universidade, participando de diversos órgãos colegiados, principalmente na Associação de Pós-graduação. *“Ganhei confiança e participei como representante estudantil em quase todos os órgãos colegiados.”*) Danilo recorda claramente de quando participou de um grande movimento que embargou a construção de uma calçada em um lago na UFSCAR. Foi um marco em suas atividades como estudante e ativista ambiental, o que seria natural da sua formação e de sua história até então.

“A reitoria decidiu fazer uma calçada, um calçamento em volta do lago, aquilo revoltou os alunos da ecologia, da biologia. Aí a gente fez um grande movimento na Universidade, um abaixo-assinado, uma luta, uma disputa pra tentar modificar a obra e fechamos alguns acordos com a reitoria na época. Aí o que aconteceu? Nós fechamos alguns acordos pra modificar a obra, porque a obra ela é efetivamente uma calçada, né? Um calçamento em volta do lago e a gente queria uma coisa mais integrada, mais natural e tal. Fechamos alguns acordos que depois parte deles não foi cumprido pela reitoria. E aí ocorreu uma denúncia na época lá o departamento de proteção de recursos naturais da Prefeitura de São Paulo e a obra foi embargada.”

Durante o doutorado Danilo Giroldo faz um período da formação na Noruega, desenvolvendo suas pesquisas em um laboratório bem estruturado, em uma realidade um tanto diferente do Brasil.

“E como no meu doutorado tinha um conjunto de análises que eu precisaria mandar pra Noruega, então a gente se organizou para eu ir e aprender a metodologia lá e fazer as análises lá. E aí vivi a realidade num país como a Noruega, social, e a universidade lá, se eu já vivia num laboratório muito bem estruturado, viver aquela realidade foi fundamental, tanto a parte social, a experiência de tá

num país escandinavo, né? Que é o que eu digo que toda pessoa tem que conhecer a Escandinávia.”

Danilo recorda que foi muito importante para ele também conhecer um país onde a estrutura funciona muito bem, com forte presença do Estado e um nível de desigualdade social muito baixo. Sua experiência internacional fez reconhecer a excelência máxima na pesquisa, o que o orientou para o resto da carreira.

O professor Danilo faz menção da eficiência da Noruega. Em todas as áreas ele disse que se buscava muito a eficiência. Isso o deixou admirado. Os noruegueses realizam suas atividades de trabalho com rapidez e eficiência e isso foi sentido por ele em sua experiência.

Ingressando na FURG, o professor Danilo Giroldo diz que chegou cheio de vontade de dar aula e de fazer pesquisa. Recorda bem do dia em que assume seu cargo como professor e do grande desejo de estar na sala de aula, mas também quer doar parte do tempo dele para o coletivo, como já fez no período da educação básica, da graduação e da pós-graduação.

Ao chegar na docência, após uma longa jornada como representante dos estudantes da pós-graduação, Danilo já compreendia que faria algum trabalho para além da sala de aula. Ele se viu em dois caminhos à ser escolhido: o sindicato ou a gestão universitária. Ao conhecer a realidade não se viu seduzido pelo trabalho sindical, assumindo assim para si uma pré-disposição maior a uma atuação na gestão da Universidade. Danilo ainda atribui que sua ascensão rápida na hierarquia da universidade se dá muito pelo seu histórico na gestão estudantil.

“Aí eu tinha dois caminhos na FURG, né? Que era ou seguir pelo ambiente sindical, que é a parte na época eu já tinha essa vivência no movimento estudantil, ou [seguir] a gestão. E eu não me adaptei muito ao movimento sindical. Eu percebi diferenças muito marcantes porque a gente interagia com os sindicatos de técnicos, de docentes, enquanto APG, o DCE, o Centro Acadêmico e tal, mas não vivia aquilo, não sabia como era a realidade. E aqui eu participei um pouco de algumas assembleias e tudo, vivenciei um pouco, até fui convidado [para atuação maior], mas não me acertei muito bem ali pra seguir esse caminho de representação sindical. E me aproximei da gestão. Então foi por ter toda essa vivência, já chegar, já conhecer bem como funcionava uma universidade, rápido ali, se tornar chefe substituto, depois chefe do departamento, diretor de unidade, pró-reitor.”

Danilo lembra que foi muito bem recebido. A área de pesquisa dele não tinha estrutura, mas recebeu toda estrutura necessária para trabalhar assim que chegou. Se faz uma eleição para suprir a vacância da chefia adjunta do departamento e Danilo é escolhido para essa função. Com o lançamento do REUNI, teve a saída do chefe do departamento e Danilo então assume esta vaga. Com a reestruturação da universidade, dois departamentos se unem formando o Instituto de Ciências Biológicas. Por ser uma junção de dois departamentos que competiam entre eles em muitos momentos, foi um processo de acomodação política.

“Eu trabalhei muito, muito, muito na constituição do ICB e foi bem difícil, muito difícil mesmo. E eu era chefe do DCMB e a professora [colega] era chefe do DCF e houve obviamente uma disputa ali pra ver quem assumiria a direção interina. Então eu acabei me tornando então diretor interino mas não quis me candidatar a direção. Fizemos uma composição com o professor [colega] e eu fiquei como vice.”

Para Danilo essa divisão entre os dois departamentos que formaram o ICB se dava por que é natural que exista um fechamento entre as unidades acadêmicas, e na sua visão isso até piorou, por que não há um mecanismo que incentive a multidisciplinaridade e a relação entre estas unidades a partir de uma transversalidade.

Danilo não tinha interesse em continuar na direção do Instituto e decide sair após um ano. Neste momento é o segundo mandato do reitor Cousin. É quando Cousin o convida para assumir a Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP). Ao assumir a PROPESP o professor Danilo deixa a sala de aula e também as pesquisas. Segundo ele a partir de então a gestão ocupou o espaço da pesquisa, mas não da sala de aula, que é uma experiência única. Apesar de dar aula na pós-graduação reconhece que não é a mesma coisa.

O professor Danilo também faz uma referência sobre como que se depara com a solidez institucional da FURG:

“Quando eu chego na FURG era completamente diferente a relação da FURG com o território do que a UFSCar, no caso que eu vivi. A FURG é uma universidade que ela ela é muito inserida no território. O território tem um reconhecimento sobre a importância da FURG já tácito, porque a FURG é de certa forma uma conquista desse território né? Então a comunidade também está autorizada e se sente mais autorizada a demandar a FURG. Então a FURG ela é constantemente demandada pela sociedade e responde. Ela tem um perfil de resposta, e isso é muito natural aqui dentro da

universidade. Eu falo sempre que essa é uma cultura institucional da FURG. A FURG tem essa cultura institucional e você capta isso quando você chega. Claro, pra mim eu já idealizava uma universidade assim.”

Enquanto estava na PROPESP, Danilo acompanha a movimentação de expansão da Universidade. Esse período foi de muitas obras, triplicando a estrutura da universidade e Danilo observa um conflito de sua visão ambiental com algumas formas com que a universidade faz sua expansão, deixando lacunas com o cuidado ambiental. Refletindo, Danilo vê que a forma que foi feito levou a uma contradição com suas convicções.

“Foi duro por toda a minha trajetória que eu tinha né e eu recebi as mesmas cobranças que o reitor recebeu na época que recebeu o embargo da calçada no lago né. Foi emblemático pra mim o momento. Mas ele não fez a gente esmorecer. Fez ao contrário. E eu tenho que dar esse mérito também à procuradora porque a partir dessa reunião duas semanas seguintes cento e vinte obras nesse campus foram embargadas. Então imagina o que parar cento e vinte contratos. Que que significa do ponto de vista administrativo isso, né? E até que se regularizar essa licença. Como é que tu regulariza licenciamento num campus de duzentos e vinte hectares e vinte obras de uma hora pra outra.”

Após sua passagem por todos estes cargos, Danilo assume a candidatura a vice-reitoria da Universidade, na chapa liderada pela Professora Cleuza Dias. O que foi preponderante para isso foi o fato de a gestão da universidade necessitar de um olhar ambiental, frente as questões que ele cita da expansão física da universidade que impactava o ambiente da universidade e estava de forma irregular. Danilo diz que não pretendia continuar na alta gestão universitária e tinha a vontade de retornar para a pesquisa, mas faz essa condição para aceitar a proposta de Cleuza de ser seu vice-reitor.

“Mas quando eu recebo o convite da professora para ser vice-reitor eu resisti bastante porque eu gostava muito da sala de aula e queria seguir minha trajetória de pesquisador. Então eu não tinha o sonho, idealizava ser vice-reitor, ser reitor, nem nada, então resisti muito ao convite da professora, mas em algum momento eu vi que aquilo era importante e aí eu conversei com ela e me lembro muito assim da conversa. Eu falei ‘olha eu aceito a gente entrar, vamos fazer essa dupla, mas eu gostaria muito que a gente tivesse a temática ambiental como prioridade pra que a gente pudesse resolver essas questões’ e que a gente tivesse um sistema, tivesse uma área que cuidasse da sustentabilidade.”

A gestão em que foi vice-reitor traz para Danilo muitos desafios. O embargo das obras da universidade por falta de licença ambiental foi o primeiro dos desafios que

marcam a trajetória do professor, duas semanas após montar uma comissão da construção da política ambiental da universidade.

“Duas semanas depois que a gente montou a comissão o Ministério Público começou a nos provocar sobre o licenciamento, nos chamou lá pra uma reunião e foi um dos momentos mais difíceis da minha vida. A procuradora nos chamou pra uma conversa, a gente chegou todo preparado com o planejamento, o que que ia fazer, o que que não ia fazer e tal. E aí ela falou ‘não, a reunião aqui não vai ser na minha sala, vai ser ali atrás.’ Aí quando a gente chegou ali atrás tinha um projetor estava sentada a Fepam, o IBAMA, a PATRAM e todo o sistema de proteção ambiental e ela tinha vindo ao campus e tinha feito um conjunto de registros fotográficos de todas as teses, algumas verdadeiras, outras não e irregularidades ambientais.”

Mais tarde a mudança dos rumos políticos no Brasil afeta diretamente a universidade, principalmente as questões orçamentárias e uma ideologia que procura destruir o protagonismo da universidade que até então vinha sendo construído no país. Ainda tem o Programa FUTURE-SE, que visava uma transformação nas bases de financiamento das universidades e que necessitou de um amplo estudo da gestão, liderado pelo professor Danilo. O professor diz que estudou muito para argumentar as contradições do Programa e os malefícios para o Sistema Educacional. Foi o momento em que começou a refletir sobre assumir a candidatura a reitoria para substituir a Professora Cleuza.

“Passado o segundo mandato em algum momento eu achei que não ia [se candidatar a reitor]. Falei não eu acho que eu não vou. Vou terminar os dois mandatos como vice-reitor e voltar para sala de aula. Eu não tenho essa necessidade de ser reitor pessoalmente né? Então eu acho que eu vou retornar. e aí veio o processo do lançamento do programa Future-se. Que é um programa pífio assim, um programa muito ruim, muito mal estruturado. O que ele tinha de bom não era novo, já existia. E o que ele trazia de novo não era bom. Daí estava simplificado, coisas extremamente complexas de uma forma simplificada. Então aquilo chegou aquele projeto, e eu assim em semana estudando aquilo eu tinha o domínio todo dele assim pra poder criticar artigo por ativo pra dizer o que existia, o que não existia, isso já existe, já funciona assim, isso aqui não dá por causa disso. Aquilo me fez perceber que eu tinha um acúmulo e que na conjuntura que estava eu não podia me furtar, colocar esse acúmulo à disposição.”

A partir desse programa, Danilo enxerga que tem uma quantidade de conhecimento muito grande e que o momento necessitava ainda de sua participação, e por esse motivo desperta-se a liderar a universidade como um todo, se candidatando a reitor.

Para montar a chapa se buscou como vice-reitor o professor Renato Duro Dias que já vinha trabalhando na última gestão como Pró-reitor de Graduação com bom desempenho, principalmente no período de pandemia com todas adequações necessárias para legislação. O professor Renato também tem um grande trabalho de ativismo LGBTQIA+ o que da também o olhar da diversidade na proposta apresentada. Para terceiro nome se caracterizou que deveria ser uma mulher. Após uma profunda análise nos quadros da universidade, se convidou a Professora Danúbia Espíndola, pelo seu trabalho com Tecnologia da Informação, necessidade para a nova gestão.

Danilo também caracteriza o processo de criação do programa de governo:

“A gente fez um conjunto de reuniões preparatórias, que eu tenho, inclusive todas elas gravadas até hoje, por que foi tudo online. Então a gente chamou a pessoas que já estavam na gestão. Pessoas que que trabalham, de alguma forma colaboram, né, com a gente e outras pessoas que não colaboram, mas que a gente via como que não são nem da gestão e nem tem colaboração mais direta com a questão, mas que são referências em diferentes áreas, né? Então a gente fez 11 mapeamentos de perfis de áreas de conhecimento e dados acadêmicos. E fomos levantando problemas. A gente tinha um, começou a estruturar um grupo de coordenação de campanha que nos ajudava com a redação de documentos e estruturamos um outro grupo para pensar a identidade visual.”

Depois desse processo ainda teve em torno de quatro grandes reuniões que envolveram entre 80 e 100 pessoas e assim foi se desenhando as propostas dentro das diretrizes da universidade.

O período em que Danilo é eleito pela comunidade universitária como reitor é muito crítico. O Governo Bolsonaro de forma recorrente começa a nomear os reitores sem levar em consideração a ordem da lista tríplice indicada pelos conselhos universitários, após consulta a comunidade (eleição). O governo começa a escolher o reitor pelo alinhamento ideológico e não pelo desejo da comunidade. Existiu um temor muito grande de não se nomear o Professor Danilo como reitor, assim como aconteceu em outras universidades. Segundo Danilo foi um dos momentos mais difíceis da vida dele.

“Não foi muito diferente [das outras universidades] não, mas foi muito difícil, é porque as pessoas não ficam sabendo, né? Aquelas duas semanas desde a nomeação da UFPEL a gente trabalhava logicamente com os poucos contatos que a gente tem no governo e tudo. E ali foi muito difícil, porque ali tudo indicava que eu não seria

nomeado, né? Pessoas próximas ao governo, jornalistas, parlamentares, anunciaram previamente que eu não seria nomeado. E eu tive também informações que pelo Ministério da Educação também não seria nomeado. Eu soube disso, pessoas próximas ali ao MEC e tal. E aí a gente lançou mão de uma rede de apoio, né? Que a FURG tem por essa cultura institucional da FURG.”

Segundo Danilo ficou claro dentro do Ministério que seria muito prejudicial para a Universidade uma nomeação que não respeitasse a ordem da lista tríplice e foi a partir daí que uma rede de apoio conseguiu que Danilo fosse nomeado reitor pelo Ministério da Educação.

Para início da gestão na universidade foi feita uma reestruturação de algumas áreas e foi apresentado para o Conselho Universitário, visando dar suporte para atender o plano de governo. Então foi indicado a criação de três estruturas: Pró-reitoria de Inovação e Tecnologia da Inovação, ancorada na consolidação da transformação digital da universidade e todo processo de inovação que ficou vinculado ao Parque Tecnológico dentro dessa oitava pró-reitoria. Criação da Secretaria de Integridade, Transparência e Controle Social com todas as questões relacionadas a ouvidoria e o plano de integridade e controle social com os dados abertos. Se criou também uma Coordenação de Ações Afirmativas e Diversidade. Segundo o reitor foi muito tranquilo o processo e todas proposições aprovadas pelo Conselho Universitário, muito por ter fundamento e a comunidade estar animada com a nomeação seguir sua indicação.

Danilo também faz uma discussão sobre a importância de estruturas de governança. Até então o professor era um tanto crítico a uma estrutura específica de governança. Então ele revisita essa ideia ao identificar que se necessita de maior suporte às decisões do reitor que tem concentrado o poder todo nele. Segundo Danilo o ideal seria uma participação maior dos entes da universidade através de conselhos de governança. Danilo completa explicando a importância de o reitor entender a dor da comunidade para apresentar projetos de qualidade e de possível aprovação, quando questionado sobre a forma de aprovar seus projetos de gestão.

“Eu digo sempre assim: que isso aí só acontece quando é um tema que tem adesão da comunidade, quando a comunidade compreende aquilo como relevante. E aí eu cito os dois casos, né? Tanto o caso ambiental quanto a inovação tecnológica que a gente teve um grande avanço de institucionalização de processos. Por quê? Porque a comunidade queria isso e aderiu. Então eu acho que essa é a grande sensibilidade da questão. É o reitor, vamos dizer o reitor, a figura do reitor, perceber aquilo que a

comunidade deseja, né? O que ela quer, a comunidade queria uma incubadora de base tecnológica, os alunos queriam, os professores queriam, entendeu? Os professores queriam a universidade com licenças ambientais, com processos de sustentabilidade, queriam, então quando você chama pessoas pra te ajudar a fazer, a pensar, achar os caminhos, ele vai.”

Sobre os conflitos que existem no entorno do reitor, Danilo fala que precisa estar numa zona ótima com a virtude da paciência. “*Em momentos de conflitos por vezes eleve o tom de voz.*” Com o tempo Danilo aprendeu a pedir desculpas no momento em que age com maior truculência, sabendo que os excessos não valem a pena, pois leva há uma indisposição com os colegas. Tiveram momentos que Danilo foi muito duro com as palavras e necessitou depois se retratar com a outra pessoa, procurando sempre corrigir maus entendidos.

Sobre gestão orçamentária, o Reitor Danilo afirma que a Universidade tem como característica uma centralização orçamentária, o que permite em momentos de crise uma melhor gestão contratual dos custos fixos. Então se retira todo o pagamento obrigatório e depois se encaminha de forma igual para as unidades acadêmicas a partir de uma matriz orçamentária a partir de um conjunto de indicadores. Essa matriz determina o valor que é distribuído. Acontece que muitas vezes não tem recurso suficiente nem para os custos fixos, dificultando a distribuição para as unidades acadêmicas. Danilo é crítico da matriz orçamentária e vê a necessidade de se planejar uma nova estrutura de divisão do orçamento.

O Reitor Danilo explica também como toma posição em situações de projetos contraditórios que são demandados a ele:

“É, a gente se ancora muito sobre o que a gente discutiu na campanha, né? Eu costumo dizer ‘isso não é’. Posso dar alguns exemplos assim de coisas são contraditórias que a gente não concorda. A gente sempre age da forma como a gente se apresentou com a comunidade. Então, por exemplo, a tomada de decisão unidirecional do reitor. Entendeu, por exemplo, aí o reitor tem que entrar, tem um problema. Em um determinado setor, o reitor pode ir lá e mandar que mude tal coisa. E não é assim que a gente trabalha, eu não trabalho assim e eu falo, quando alguém me cobra isso eu falo ‘olha, tinha que ter escolhido outro reitor, porque não é a minha perspectiva de trabalho.’ Aí é um processo de construção que é feito, entendeu? Eu não vou daqui determinar que o procedimento se altere, porque eu acho que está certo.”

Danilo fala que ficou impressionado no cargo de reitor na forma como a comunidade vê a universidade. Salienta que em quase todos os eventos das “forças vivas” da cidade a FURG é chamada. Segundo o reitor ele sempre procura manter representação quando a universidade é chamada, para manter essa característica de contato com o território institucionalizada. Por outro lado, o reitor precisa se despir de seus posicionamentos pessoais para dar espaço ao pensamento institucional. Para Danilo é necessário buscar uma carga de expertise da própria universidade para emitir um posicionamento. O que não abre mão é da sua cosmovisão, o que é pessoal.

O reitor Danilo também conta da sua participação na Associação Nacional dos Reitores. Danilo diz que é um ambiente importante de troca de experiências, boas práticas e até desabafo, por conta dos desafios semelhantes. Porém considera que as propostas são difíceis de encontrar consenso, gerando uma falta de protagonismo. Danilo considera que as trajetórias diferentes dos reitores, suas diferentes formações, dificultam que se chegue a um entendimento conjunto.

“Eu falo, eu falo bastante lá, eu digo assim, ‘eu não vou falar’. Daí vem alguma coisa. Eu acabo falando. Na Andifes têm muitas lideranças. Que por essa prioridade, entendeu? Então tem referências para a questão orçamentária. Tem referências para a questão de pesquisa, inovação, para a graduação. Então ela, ela é mais composta por um conjunto de lideranças, não é?”

Danilo continua no cargo, e vislumbra concluir o mandato e retornar para as atividades como professor, não pretendendo assumir cargos políticos externos a universidade. Depois da reitoria Danilo confirma o que quer fazer: *“Eu quero aproveitar a universidade”*.

4.3 Períodos marcantes da trajetória de vida dos reitores: fatores de construção

Cada período da trajetória de vida dos reitores traz importantes memórias que vão nos desenhando como se constitui uma figura que assume tão grande papel dentro de uma instituição que é a universidade. A busca por compreender o fenômeno da vida do reitor a partir da sua própria visão, permite que compreendamos o processo que um reitor utiliza quando assume o cargo. Agora faremos uma análise apresentando o quanto cada uma das fases da trajetória dos reitores foi balizadora para chegar até a reitoria da universidade.

4.3.1 Infância: os primeiros passos dos futuros reitores

A infância dos três professores foi bem diferente. O Professor Cousin teve uma infância na zona rural, onde exercitou muito uma vida comunitária, de pequena localidade com vivências de proximidade. A Professora Cleuza teve sua infância na cidade, zona urbana e o Professor Danilo pegou um ambiente de transição entre a zona rural e urbana, com uma vida mergulhada na natureza.

Quanto as lembranças marcantes Cleuza têm de seu dia a dia como uma criança muito falante, que na escola ajudava os colegas no aprendizado. Danilo deixa evidente o impacto de conhecer a história de seu pai e seu envolvimento contra a ditadura militar que o levou preso. Seu reconhecimento da universidade como espaço de saber vem muito das experiências de seus pais que viveram a vida universitária quando estudaram geologia, além de levarem a cultura literária e musical para Danilo quando pequeno.

Cousin recorda na infância de ser aquele que liderava seu grupo de amigos, convocando-os para as atividades. Essa lembrança remete a ele que sempre teve um espírito de liderança e motivação para assumir este papel em diversos ambientes.

Podemos observar que a infância dos reitores já trazem alguns elementos que depois serão importantes na sua vida: Cousin como líder, se tornando liderança quando chega na universidade, Cleuza já demonstrando um perfil voltado para a educação e o Danilo com uma tendência a um envolvimento social e ambiental.

4.3.2 Juventude: um despertar decisor da trajetória

Ao longo da juventude podemos destacar os seguintes momentos na vida dos três reitores. Cousin muda do interior para o município do Rio Grande, onde vai constituir toda sua trajetória. Já participa de movimento estudantil, onde confirma sua aptidão por assumir espaço de representação. Tem em si uma inquietude, sendo crítico e resistente no período da ditadura militar.

Cleuza tem na sua juventude um momento de transformação pessoal muito grande. Para de estudar no Ensino Médio para se dedicar a vida familiar. Fica um período se dedicando aos cuidados da casa e se torna comerciante. Retorna ao Ensino Médio doze anos depois, quando inicia os estudos do Magistério. A partir daí desenvolve-se para a Educação, já começando a trabalhar em escolas e se envolvendo com projetos na gestão escolar, algo que vai levar para toda sua carreira profissional.

Danilo durante a juventude se envolve também no movimento estudantil. Nessa fase começa a desenvolver a escrita escrevendo no jornalzinho da escola. Danilo já tem claro o seu papel de luta na sociedade. O grêmio estudantil da escola onde estudava surgiu num movimento contra o aumento da mensalidade e Danilo se engaja na atividade recordando como um momento muito importante e com resultados positivos para o movimento. Apesar do envolvimento Danilo não assume nenhum cargo no grêmio, auxiliando de forma orgânica. A contribuição com o coletivo começa fazer parte da vida de Danilo.

Podemos ver o quanto as experiências de juventude acabam sendo decisórias na construção das carreiras dos professores, evidenciando o envolvimento como lideranças e com a gestão. A atenção ao social também é evidente o que faz compreender a aptidão em aceitar participar de espaços de contribuição com o coletivo.

4.3.3 A graduação: reconhecer-se parte da Universidade.

No período em que Cousin, Cleuza e Danilo realizam seus cursos de graduação começa um despertar para a vida acadêmica como parte de suas vidas. O reconhecer-se parte da universidade acontece a partir das suas vivências acadêmicas.

Cousin chega numa universidade jovem. A FURG tinha apenas 10 anos de fundação. Como realiza o curso de Oceanologia, Cousin vivencia a essência da FURG, o que mais tarde se torna a referência do discurso institucional da universidade: ser a universidade do ecossistema costeiro e oceânico. Cousin acompanha a construção dos novos prédios da universidade e os primeiros cursos de pós-graduação. Essa trajetória na FURG faz Cousin se sentir pertencente a esta universidade.

Cleuza quando entra para fazer sua graduação já trabalha na rede municipal de ensino. Então aproveita para implantar aquilo que aprende na faculdade aonde da aula. Também já está trabalhando na gestão da educação, na coordenação pedagógica de uma escola. Com isso Cleuza se apropria muito desse espaço de saber que é a universidade, lugar este que amplia o conhecimento que já vem adquirindo ao longo do Magistério.

Danilo tinha o desejo muito grande de viver a universidade. Estudando em São Carlos, Danilo diz que aproveitou o máximo da universidade e participava de diversas atividades artísticas e culturais. Lembrou que ficava da manhã a noite na universidade e garante que naquele momento já sabia que seu lugar era ali. Danilo decide fazer da

universidade o lugar que vai seguir sua carreira e estava ansioso também para viver a docência.

4.3.4 A pós-graduação: a abertura para novas experiências

Para os três professores a pós-graduação foi um momento de abertura para novas experiências. Cousin vai para a França onde realiza seu doutorado em uma universidade de alto nível. Nesse ambiente observa questões como a estrutura da universidade, o acolhimento do aluno e a valorização do ensino da pós-graduação. Cousin acumula nesse período o conceito de universidade que quer implementar quando retorna ao Brasil, principalmente o reforço que teve sobre uma universidade plural e diversa.

A professora Cleuza viveu sua primeira experiência fora de Rio Grande estudando quando fez seu mestrado na PUCRS. Segundo ela foi um momento de muito aprendizado e construção de um longo currículo de participação em cursos. Cleuza se deslocava semanalmente para Porto Alegre e diz que conhecer uma universidade diferente foi importante para sua carreira, além das discussões que realizava com professores e colegas.

Para Danilo a pós-graduação foi uma oportunidade de conhecer um país onde a gestão pública funciona. Na Noruega, onde realizou parte do seu doutorado, o professor viu uma eficiência muito grande por parte dos colegas e do setor público como um todo. Neste momento ele reforça que é possível fazer um Estado de bem-estar social que oferece uma estrutura impecável para sua população e uma eficiência na entrega dos serviços públicos.

4.3.5 Serviço na Universidade: entre a docência e a gestão

Um ponto comum evidente entre os três reitores que apresentam sua trajetória é o quanto a trajetória dentro da universidade como servidores é de forte inclinação para funções administrativas.

Ao chegar na universidade como docente rapidamente o professor Cousin assume a função de coordenador do curso de Oceanologia e depois assume a Pró-Reitoria de assuntos estudantis. Após o doutorado se torna chefe do departamento de estudos morfobiológicos e em seguida se candidata a reitor pela primeira vez. Mais tarde se torna vice-reitor. Então são poucos os momentos em que Cousin não está na gestão da universidade através de algum cargo administrativo ou representativo.

Com a professora Cleuza não foi diferente. Ao chegar na Universidade como docente, Cleuza participa de diversas comissões, inclusive de mudança na composição curricular do curso de Pedagogia. Em seguida Cleuza é convidada para assumir a direção do CAIC. Após a direção do CAIC e de realizar o doutorado a professora é convidada para assumir a Pró-Reitoria de Graduação. Este é o cargo que a leva a disputar como reitora. Cleuza diz que chegou tarde na carreira docente, mas sua vivência de profissional da educação fez com que ganhasse confiança dos seus pares para assumir tais funções.

O professor Danilo chega na universidade com muita sede de pesquisar e lecionar. O que ele não saía é que somente desempenharia estas duas funções sem cargo de gestão por apenas seis meses. Depois concomitante com as atividades de ensino e pesquisa Danilo assumira como Chefe Adjunto do Departamento onde atua, posteriormente assumindo como Chefe do Departamento. Com a reestruturação da universidade se torna Diretor Interino do novo Instituto de Ciências Biológicas. Mais tarde tem que deixar a sala de aula, quando assume como Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação e depois vice-reitor na chapa com a Professora Cleuza Dias.

Todos se sentiram desafiados a assumir estes cargos por questões da sua própria formação e concepção de vida. Cousin fala em ser um comportamento inerente a ele a aptidão a liderança. Cleuza teve sempre grupos que lhe apoiaram e pessoas de confiança que ajudavam nas funções em que assumiu e Danilo se sente na obrigação de contribuir com o coletivo, fazendo isso um dos seus objetivos de vida.

4.4 A percepção dos reitores no cargo após revisitar sua trajetória: fatores de resposta

A forma com que os reitores conduziram sua trajetória nos remetem a compreender o foco das ações de sua gestão. São fatores de resultado de uma longa jornada que une as vivências individuais e pessoais dos reitores com as concepções construídas coletivamente a partir do ambiente em que estiveram inseridos e as necessidades existentes no momento da gestão.

4.4.1 A convergência que forma um período de gestão e os reflexos da trajetória de vida do reitor na gestão universitária

A partir dos relatos dos reitores podemos identificar o desenho de um projeto de gestão que representa os últimos 18 anos da Universidade Federal do Rio Grande. Esse projeto inicia a partir do Professor Cousin. Após uma longa caminhada universitária,

Cousin procurou se candidatar a reitor, após duas tentativas de ocupar o cargo. Na primeira oportunidade não foi eleito e na segunda assumiu a vice-reitoria. Após assumir o cargo de reitor Cousin viu a oportunidade de transformar todas suas ideias em realidade. Algumas podemos identificar como mais fortes, no seu próprio relato.

O primeiro grande projeto, a ampliação dos cursos de graduação e pós-graduação. Cousin afirma que na experiência que teve na universidade francesa reconheceu a importância da pós-graduação. Então no Brasil procurou sempre contribuir com esse crescimento, como fez ainda como professor e depois nos espaços que ocupou. O segundo grande projeto foi a construção do auditório. Como relatado Cousin não se conformava que a Universidade não tinha um espaço para formaturas e realização de congressos, como bem viu na experiência internacional. Então empenhou grande esforço para que um auditório fosse erguido dentro do campus sede da FURG. Mesma situação ocorreu com a falta de ginásio esportivo, uma realidade vista na Europa que Cousin sentia necessidade de criar na Universidade. Cousin cita também o apoio aos estudantes, como as casas de acolhimento e moradia universitária, estrutura que ele via fora da Universidade e queria que existisse também na FURG. Então suas motivações vieram primeiramente da sua trajetória.

Fica marcante também que Cousin afirma em seu relato que desejava uma universidade plural, diversa e acolhedora. Esse desejo se reflete nas ações afirmativas criadas ao longo de sua gestão. Montando sua equipe, o professor escolhe pró-reitores que tem visão semelhante com a dele e que estivessem dispostos a trabalhar para que a universidade viesse ter o crescimento necessário. Uma escolha importante de ser analisada foi da Professora Cleuza Dias para assumir a Pró-reitoria de Graduação. Após consultar mais dois nomes que não aceitaram o cargo, Cousin escolhe a professora que atuou como diretora do CAIC e tinha uma trajetória de trabalho em projetos relacionados a gestão na educação. Cleuza teve a missão de desenvolver a expansão dos cursos e campi da Universidade. Para isso interagiu entre os diferentes grupos que constitui a universidade e estudou muito a legislação e o regimento universitário para dar conta da função. Cleuza apresenta em seu relato a percepção da diversidade da universidade, conceito que Cousin já trabalhava como principal.

Outra escolha do professor Cousin foi do Professor Danilo Giroldo para assumir a Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação. Danilo era um professor muito focado nas pesquisas, por que veio de uma experiência de doutorado na Noruega, onde desenvolveu

pesquisas na área ambiental, a biologia. Ao chegar na Furg passa pela diretoria da sua unidade acadêmica desenvolvendo a integração dos antigos departamentos para formar um instituto de Ciências Biológicas, demonstrando suas habilidades na gestão. Danilo além disso traz consigo uma gama de conceitos de desenvolvimento político e social a partir da universidade, com ampla atuação em movimentos estudantis como podemos observar nos relatos. O envolvimento da Professora Cleuza e do Professor Danilo em duas Pró-reitorias que tiveram atuação forte na gestão Cousin faz com que surja a chapa liderada por Cleuza tendo Danilo como Vice-Reitor para substituir o Professor Cousin no cargo.

A análise que podemos fazer desse momento é que este período de gestão parte do Professor Cousin ao montar sua equipe e das concepções iniciais deste professor. Da sua equipe sai os seus sucessores, que trazem consigo a continuidade do projeto do Cousin somado as concepções de universidade criadas ao longo de suas trajetórias, conforme podemos observar.

A professora Cleuza ressalta em diversos momentos que procurou uma gestão mais humana e ela justifica que a experiência no CAIC foi necessária para que ela vivesse as diferentes realidades, principalmente a realidade da pobreza social e a partir disso concebeu uma gestão humanizada. A experiência da Cleuza na criação de vários cursos e a implantação de novos campi quando Pró-reitora de Graduação fez com que ela compreendesse o que precisava ser feito para dar suporte ao rápido crescimento da universidade, como

O professor Danilo se identificou muito cedo com os estudos da natureza. Primeiro por que morava em uma região entre a zona rural e urbana, segundo pelas experiências que teve no sítio da sua avó e terceiro por que seus pais eram geólogos e chegou a acompanhar o pai em algumas atividades de campo. Mais tarde fez Biologia e se apaixonou pela pesquisa e ensino da biologia. Esta vivência fez com que Danilo tivesse pautado em suas atividades um zelo muito grande pela conservação ambiental, algo que ele levou para o plano de governo quando foi vice-reitor da Professora Cleuza. Implementar a política ambiental da universidade foi para ele uma grande motivação para seu trabalho na reitoria da professora Cleuza.

4.4.2 A visão dos reitores sobre o seu papel

Este trabalho também procura compreender como o reitor se enxerga no seu papel. Ao longo da pesquisa podemos identificar diversos momentos em que os reitores relatam sobre sua atuação, ressaltando seu papel no cargo máximo da universidade.

O Professor Cousin conceituou de forma clara o que para ele é o papel do reitor. Segundo o professor, o reitor universitário tem um papel estratégico e político de indutor, fomentador e apresentador de novas ideias e iniciativas. Cousin também equipara o reitor ao Prefeito Municipal e a autoridade militar do Distrito Naval, colocando como um dos agentes mais importantes neste papel estratégico para os municípios em que a Universidade tem seus campi. Os autores Badillo-Veja e Buendía-Espinosa (2020) salientam esta responsabilidade externa do reitor e descrevem o papel que deve ser de confiança da comunidade acadêmica a partir da sua atuação, afirmando que essa confiança se traduzirá em troca de informações e na obtenção de consensos, fundamentalmente no âmbito político e econômico.

No âmbito interno, o reitor precisa exercer sua autoridade e influência para aprovar seus projetos. O que podemos ver nos relatos do Professor Cousin sobre a forma que aprovou seus projetos, por meio de debates envolvendo a comunidade universitária, para que tivesse amplo apoio e conseguisse chegar em seus objetivos, que deviam ser referendados pelos professores, técnicos e alunos. Essa situação vem ao encontro dos autores Pearce, Wood e Wassenar (2018) que trazem em seu estudo que o reitor deve assumir uma liderança compartilhada, num modelo que leva em conta a confiança, tomada de decisão, proatividade e comprometimento. Já Saowanee (2013) apresenta a necessidade do reitor usar a comunicação como um elemento essencial para desempenhar seu papel. Segundo o autor o reitor deve procurar um diálogo cada vez mais próximo dos agentes universitários, que são os alunos, professores, funcionários e partes interessadas.

O Professor Danilo Giroldo relatou o episódio em que fez uma apresentação de projeto vindo do Governo Federal para a comunidade universitária de forma pública. O que chamou a atenção do reitor foi que um aluno disse com estas ou palavras semelhantes: *“o assunto é sério, por que até o reitor veio no Centro de Convivência.”* Danilo ali enxerga quão grande é seu papel como reitor da universidade e o que ele representa para os alunos. Naquele momento Danilo apresentava aos alunos e servidores o projeto FUTURE-SE, que tinha uma mudança de padrão de financiamento da Universidade que

se avançasse poderia ser muito prejudicial ao funcionamento da universidade. Podemos ilustrar esse momento com o que estudamos no trabalho de Baldillo-Vega e Buendía-Espinosa (2020), que afirmaram que os reitores também tem de gerenciar as tensões que são geradas entre os atores universitários e dão ênfase às tensões que envolvem as necessidades administrativas-financeiras. O papel institucional também é ressaltado por Danilo, quando coloca dos momentos em que a universidade é demandada pela sociedade, através do poder público. O professor ressalta que se cobre de conhecimentos técnicos para responder estas demandas não por seu olhar, mas pelo olhar da universidade, daquilo que ela pode oferecer.

A literatura também nos apresentou que o cargo do reitor exige cada vez mais um trabalho de relação com diversos atores externos a universidade, buscando a legitimação a esta instituição. (BALDILLO-VEJA, BUENDÍA-ESPINOSA, 2020) Essa situação se reflete muito na reflexão que a Professora Cleuza Dias faz sobre a sua participação em diferentes espaços político econômico e social das cidades onde a Universidade está presente. A professora ressalta muito esse papel que desempenhou, colocando-se não como a Cleuza, mas a reitora da FURG. Por esse papel ela se orgulha de ter sido condecorada e agraciada com diversos títulos e reconhecimentos, além de sentir o peso da responsabilidade de representar a instituição.

4.4.3 A solidez institucional da universidade

Ao longo da fala dos reitores foi encontrado um elemento que é preponderante para quem assume o papel de reitor: a função institucional do reitor. O reitor a partir que assume o cargo substitui sua personalidade individual e assume uma personalidade institucional, frente aos desafios que a universidade precisa vencer como instituição e a resposta que precisa dar para sociedade como promotora do desenvolvimento educacional, social e econômico.

O professor Cousin faz uma referência caracterizando o reitor, como alguém que precisa ter uma visão macro com um olhar voltado para o entorno da instituição, além do papel de valorização da cultura e das especificidades da região.

Dentro dessa caracterização, se reconhece a centralidade da figura do reitor, alguém capaz de tomar decisões que impactem a região como um todo. O professor Cousin coloca como inerente ao cargo uma necessidade dessa figura reconhecer as necessidades de sua comunidade e ser indutor de novos projetos. Foi assim que ele agiu

quando esteve no cargo, identificando as diversas necessidades existentes na região e se colocando como protagonista na indução de projetos, como no caso da criação dos campi fora da sede da universidade e de curso binacional em Santa Vitória do Palmar.

A FURG é uma universidade que tem como característica a sua solidez institucional. O professor Danilo cita que em todos os eventos oficiais existentes na cidade do Rio Grande a FURG é chamada a se fazer presente. Além disso existe uma demanda muito forte para que a FURG interaja no meio social oferecendo soluções aos problemas da cidade. Segundo Danilo a inserção da universidade no território que ela ocupa é um ideal de Universidade que ele já procurava viver e encontrou na FURG.

A professora Cleuza faz uma referência as vezes que ela foi homenageada pelas entidades das cidades onde a FURG está presente. Segundo a professora ela sentia que não era ela que estava sendo homenageada, mas a instituição e ela por estar a frente da universidade recebia as condecorações. Cleuza se sente honrada por ocupar esse espaço. Além disso a FURG tem um nome tão sólido que até em universidades internacionais existe uma exaltação àqueles que vem da universidade, conforme relato.

“Onde eu chegava eu era a reitora da FURG, não era a reitora de uma universidade, era da FURG. A gente está aqui num lugar tão longe e aí tu chega em qualquer lugar do país, até fora do país, uma vez eu estava em Lima [no Perú], numa Universidade, eu tava num encontro, e termina o encontro e vem um professor trazendo um aluno da FURG, falando que o trabalho é muito bom.”

E Cleuza ainda completa falando da própria visão da cidade à Instituição FURG, no momento em que ela participou das forças vivas da cidade por estar no cargo de reitora.

“Esse estar nas forças do município, econômicas, civis e militares, carregar o nome da FURG, isso é uma coisa boa, mas é um peso, por exemplo, a FURG tem um envolvimento muito grande com a Marinha do Brasil, convênios. Todas as vezes que eu fui recebida pela Marinha eu fui muito bem recebida, independente de governo.”

Cleuza refletindo sobre essa questão se sente orgulhosa pelo espaço que ocupou e reflete que a solidez institucional passa pelo olhar daqueles que interagem com a Universidade, conforme ressalta:

“Eu tenho muito orgulho de ser reitora da universidade. Uma universidade que acolhe, que é diferente. E não são pelos meus olhos, é através dos alunos, dos professores, de uma pesquisa. Não é propaganda, quem mostra a universidade são os alunos, é o técnico, é o professor, é o

pessoal terceirizado que trabalha na FURG, é o reitor, é um diretor de unidade.”

Outra questão muito impactante para os reitores é o peso de estar falando em nome de uma instituição como a FURG. Por ser muito demandada a Universidade acaba se relacionando institucionalmente com diferentes entidades, de diferentes visões de mundo e diferentes setores da sociedade. Tal fato é lembrado pela Cleuza que afirma que em um dia ia em instituições com visões distintas, como por exemplo reunião com a Marinha, importante parceira da universidade e o sindicato, espaço de representação dos servidores. Já Danilo relembra que precisa muitas vezes deixar de lado suas convicções pessoais para abrir espaço ao discurso institucional da Universidade.

“Então qualquer tema que seja trazido a reitoria, por exemplo, eu procuro buscar especialistas, pessoas que dominam aquela temática. Para calibrar o posicionamento do sinal em relação a ele. Então isso protege um pouco da personalidade do reitor. Eu acho que o reitor nesses espaços ele coloca aquilo que é o pensamento institucional, cientificamente embasado. Eu acho que é assim que sempre o gestor tem que se colocar no território, né? E aí você aprende muito. Por vezes você pensa uma coisa e depois você conversa com as pessoas que dominam aquela temática e você revê algum posicionamento ou por vez, se reforça o posicionamento que você já tem. Isso faz a gente aprender muito. E é das melhores coisas da gestão. É se permitir, aprender isso, você muda muitas visões sobre muitas temáticas. Então eu procuro fazer isso quando vou colocar um posicionamento institucional.”

Outro momento que pode se observar a solidez institucional da universidade é no relato do processo de viabilização da nomeação do Reitor Danilo Giroldo. Apesar dos bastidores informarem que não haveria a nomeação do primeiro nome da lista tríplice pelo Presidente da República e o Ministério da Educação, conforme já vinha acontecendo em outras universidades federais, Danilo relatou que a força institucional da FURG foi levada em conta por uma rede de apoio e influência que demonstraram a importância de realizar o desejo da comunidade acadêmica por uma questão de estabilidade. E assim foi feito e Danilo nomeado.

Cousin foi um reitor que por acompanhar a trajetória da universidade e todo sua consolidação sempre valorizou sua importância e também realizou projetos que fortaleceu este processo. Um deles foi a própria criação do grande auditório, o CIDECS-SUL. Como relatado pelo professor, a cidade não tinha um espaço para grandes eventos. Com a

criação do espaço a universidade se torna um grande ponto de encontro para a cidade, onde se realizam os maiores eventos do município e da região.

“Nós precisamos de um centro que permita fazer esse, não só esse, mas outros eventos da cidade, porque nem na cidade, O Cine Teatro Avenida estava fechado, ou seja, não tinha, na cidade não tinha um bom espaço para tu realizar, né? Um seminário, um congresso, um show. Uma apresentação cultural, um, né? Isso aí pra mim era inconcebível!”

Danilo também relata um importante momento que precisa ser analisado com atenção como um exemplo da força institucional da FURG. Quando foi vice-reitor se envolveu fortemente com o sistema produtivo local que tinha como eixo principal o Polo Naval. Ao representar a universidade no desenvolvimento do arranjo, Danilo se envolve tanto que acaba sofrendo com a quebra do sistema, levando a questão para um sentimento que extrapola a representação, citando a tristeza pessoal pelo ocorrido e seus resultados.

Cleuza acredita que a Universidade surge de projetos para o próprio município e região, carregando muito o discurso que é da própria história da universidade, discurso esse que é levado adiante por quem passa pela universidade.

“Os nossos projetos todos carregam muito da nossa história. Quem chega aqui, por mais que fique 2 anos ou 3 anos, sai daqui com uma ideia de universidade, com um discurso de universidade e ele vai indo com esse discurso.”

Sobre o motivo da Universidade ter esta solidez institucional, Cleuza acredita que parte da sua criação. A FURG foi criada a partir de um movimento de professores, estudantes do Ensino Médio e empresários da Cidade do Rio Grande, que uniram diversas faculdades e formaram uma universidade, a partir de uma demanda da sociedade por este espaço de ensino superior. Então se cria uma instituição que vem de forma emergente de agentes do próprio município, criando um grau de pertencimento muito grande. Danilo acredita que a Universidade pode ter uma participação maior da comunidade externa, de forma organizada a partir de um comitê de governança, o que contribuiria para esse papel institucional da universidade. Já Cousin acredita que sempre pode ser feito mais, e elenca mais situações que a FURG pode contribuir, como em mais programas de habitação, saneamento e no ecossistema da região.

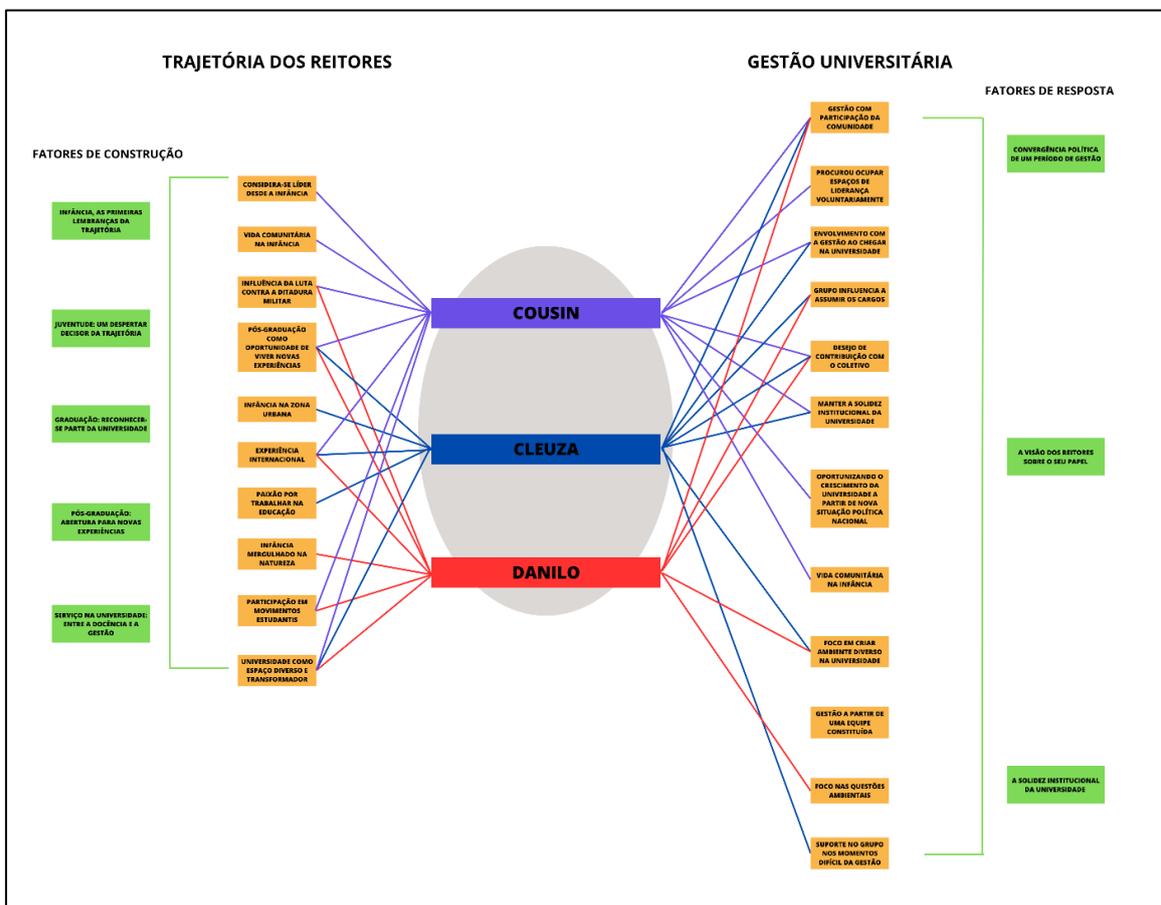
Além destas questões o fato da reitora Cleuza ter sido presidente da Comissão Interministerial para Assuntos do Mar evidencia o quanto a universidade tem uma importância no contexto oceânico, o que vem de acordo com uma construção cultural de

universidade do ecossistema costeiro e oceânico que fortaleceu sua referência nacional e internacional.

A postura dos reitores em relação ao papel institucional da universidade vem muito de acordo com o conceito de universidade como um bem social, questão levantada por Balbachevsky (2017). Para a autora a universidade é um bem público e irrestrito e nos últimos anos houve essa abertura da universidade para mais pessoas, não apenas para a elite da sociedade. Com isso a universidade recebe um papel social e segundo a autora necessita de uma governança que seja relevante para o desenvolvimento do Estado.

4.5 Diagrama das influências da trajetória de vida do reitor

FIGURA 2 – Influências da trajetória de vida dos reitores



Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou entrar na concepção de mundo dos reitores, a partir do relato de suas vivências individuais e coletivas de forma que compreendamos o fenômeno da governança universitária e do processo de gestão empreendido por estes indivíduos ao revestirem-se do papel institucional conferido pela comunidade universitária. Após revisitar as trajetórias dos professores que desempenharam a função de reitor e do atual reitor da Universidade Federal do Rio Grande, a luz das suas percepções sobre a governança universitária e confrontados com suas próprias concepções pessoais adquiridas ao longo dessa trajetória, obtivemos alguns importantes resultados.

O período estudado nos leva a três reitores que constroem uma visão macro semelhante de universidade plural, diversa, inovadora e forte ligação com a natureza. Podemos dizer que os três reitores escutados pertencem a um mesmo grupo político, que parte da gestão do Professor Cousin que ao montar sua equipe coloca os dois pró-reitores mais ligados ao ensino (competência essencial da universidade), aqueles que futuramente serão seus sucessores.

Quanto as atribuições dos reitores pode-se identificar as atribuições institucionais são mais evidentes ao longo do relato de suas funções cotidianas, como participar de eventos, contribuir com a organização e administração dos municípios em que faz parte, receber demandas da comunidade geral referente as questões que a universidade pode desenvolver com sua base de conhecimento das diferentes áreas e papel de representação perante os órgãos superiores e de controle. Existe também uma atribuição interna da universidade, como organização do orçamento financeiro, coordenação dos diversos setores, manter a estrutura da universidade de acordo com as necessidades da instituição e tomar decisões para o longo prazo da instituição. Também surgem aquelas agendas de acordo com a visão política do reitor e sua equipe, como a busca pela colegialidade, busca por uma cultura ambiental e manter a pluralidade na universidade.

Os reitores apresentam que necessitam de um grupo para sustentar seus projetos de gestão, passando por uma gestão mais participativa, o que aproximou a ação dos reitores em seu papel do que a literatura apresenta como estrutura da governança universitária no Novo Serviço Público. Esse apoio da comunidade universitária ressalta a defesa que estes têm pela eleição do reitor a partir da indicação da comunidade e a necessidade de políticas

e práticas que viabilizem canais de participação da comunidade universitária e da sociedade impactada pela universidade.

Este trabalho também vem ao encontro de algumas discussões sobre o papel do reitor relacionado a comunicação. De acordo com Ngang, Prachak e Saowanne (2013) definem a habilidade de comunicação como importante para os reitores desempenharem seu papel, com a necessidade de diálogo. Do mesmo modo os reitores relataram em sua trajetória diversos momentos em que necessitaram exercitar o diálogo para desempenharem seu papel, como nos momentos mais tensos da universidade. Outra característica é a instabilidade do cargo, com os possíveis momentos de tensão, conforme explica Baldillo-Vega e Buendía-Espinosa (2020) o que vem de acordo com os momentos de tensão relatados pelos reitores, principalmente nos episódios da assinatura de contrato com a EBSEH, construção do muro da universidade e discussão do novo regimento. O reitor torna-se um gerenciador de tensões. Além disso a passagem da trajetória do professor Cousin que renuncia a vice-reitoria também apresenta a fragilidade do cargo e as consequências em assumir o cargo, visto que o professor afastou-se de suas funções na universidade após a ruptura da gestão, conforme já indicava Lavigne (2020).

Se conseguiu através deste estudo fazer uma reflexão aprofundada sobre a solidez institucional da FURG, trazendo importantes elementos que segundo os reitores fizeram parte do seu dia a dia no papel designado e uma resposta ao questionamento a respeito desta solidez é a forma que a universidade foi fundada e a narrativa institucional que cria uma cultura de pertencimento muito forte. Essa solidez é vista como uma grande responsabilidade pelos reitores. As relações com as instituições necessárias para o bom funcionamento da universidade também é uma variável importante para o papel do reitor, evidenciado em seus relatos, o que vem de acordo com os achados de Ngang, Prachak e Saowanne (2013).

Muitas vezes pode existir um conflito entre a lógica pessoal do reitor e a lógica institucional que deve ser empregada em suas ações. O reitor acaba muitas vezes deixando de lado suas convicções para revestir-se de respostas institucionais, a partir de uma governança que leva em consideração o bem coletivo. Este conflito aparece em algumas situações marcantes para o reitor.

Apesar da forte influência pessoal do reitor na elaboração e implementação de seus projetos como projetos de gestão, nem sempre este pode utilizar de sua individualidade

no momento de exercer seu poder de decisão. Isso se evidenciou quando o Professor Cousin elenca como uma das suas frustrações não conseguir avançar com o projeto do Oceanário Brasil, que seria segundo ele um grande projeto para toda região, mas sofreu resistências internas e externas, principalmente por problemas com a construtora. Houve uma resistência ao projeto inovador, diferente de tantos outros projetos inovadores que o reitor implementou.

Outra situação semelhante foi o caso da reitora Cleuza Dias que evidencia que tomou a decisão de escolher a EBSEH para operar a gestão do hospital por não enxergar outras oportunidades de manter o serviço hospitalar a longo prazo, precisando se posicionar para além de suas convicções, mas por uma questão gerencial e de responsabilidade com a universidade.

Na trajetória do Professor Danilo é muito significativo o fato de seu projeto de vida ser direcionado para conflitos pessoais que ele rapidamente identifica, como o fato da preservação ambiental ser uma pauta principal em sua vida e depois compreender a dinâmica da Gestão Universitária, gestão esta que pode tirar a autonomia pessoal do reitor. Esta falta de controle aparece quando o professor na condição de vice-reitor precisa responder as acusações do Ministério Público por infrações ambientais nas obras da universidade. Sua reputação moral é substituída pela reputação institucional. Neste momento o reitor alinha sua trajetória a necessidade do momento e destrava como resposta o objetivo de implementar uma política ambiental universitária. No contexto desse episódio está uma reflexão pessoal: conecta o passado militante dele com o presente de gestor. Na Porpesp, isso o incomoda, mas não era sua "função" (uma perspectiva típica de gestor funcional na estrutura de uma universidade, sem muita capacidade de transformar as micro realidades paralelas à sua função). Mas na hora de decidir aceitar o cargo de vice-reitor pois esta questão é crucial e vê oportunidade de mudar esta situação. Fica a contribuição que a trajetória é crucial para as decisões pessoais do reitor, mas nem sempre é possível conciliar com as necessidades institucionais e com seu papel institucional.

O episódio da eleição do reitor Danilo, evidenciou a importância de uma rede de apoio institucional à universidade. Por conta da solidez da FURG, fica evidente na fala de Danilo que uma rede de apoio permitiu que os interesses da universidade fossem preservados. Essa situação deixa uma importante contribuição para a governança universitária. Uma universidade para manter sua governança necessita de relações

externas capazes de sustentar a diplomacia e a luta pelos interesses da comunidade acadêmica, frente as forças que influencia a instituição. Universidades fortemente institucionalizadas podem resistirem a interferências políticas em sua cultura. O ambiente institucional se torna elemento-chave para a governança.

Este trabalho vem ao encontro dos estudos de Ésther e Melo (2008) de que há um desejo de participação nos espaços por parte do reitor, mas complementa o fato de que os reitores não induziram a sua ascensão de forma estruturada, mas este desejo de participação é preponderante em não negar as possibilidades de estar em lugares-chave no processo decisório. Cousin desde que chegou na universidade se vê convidado a contribuir com a instituição, pois vislumbra uma contribuição com a sociedade a partir deste lugar, Cleuza se envolve rapidamente com a gestão da universidade por que já é conhecida por seus projetos relacionados a gestão escolar, assumindo o CAIC, primeiro passo para aceitar novos desafios e Danilo diz se realizar contribuindo com o coletivo, o que impulsiona ele a aceitar todos os cargos que lhe foi oferecido, mesmo tendo como projeto de vida o ensino e a pesquisa na sua área de estudo.

Quanto as competências desejáveis para o cargo de reitor, Ésther (2011) elenca três que podem ser percebidas nas trajetórias dos reitores da FURG que são “ter habilidades políticas, ter percepção de liberdade e pluralidade de ideia e ter visão de futuro clara. Além disso a reitor deve ter uma capacidade de cooperação sendo paciente, tolerante, ético e confiável. Estes elementos vêm ao encontro dos relatos dos reitores, quando em diversas situações foi percebido por eles mesmos esses elementos para condução das suas atividades.

Quanto as perspectivas metodológicas, este trabalho se assemelha ao estudo sobre identidade gerencial realizado por Esther e Melo (2008) com a alta administração de universidades de Minas Gerais. Segundo os autores a identidade gerencial é “para si” e “para o outro” sendo o primeiro uma questão de percepção e vivência pessoal e o segundo o reconhecimento dentro da organização e externo a ela. Apesar dos reitores trazerem em sua trajetória seus anseios particulares, ressalta a realização para o todo, com os diversos relatos do grau de importância dado a instituição de ensino e o impacto que ela causa na vida das pessoas. Outro importante reforço metodológico é o estudo de Lopes (2004) que apresentou variáveis intrínsecas e variáveis da função em um estudo fenomenológico a partir da narrativa de reitores. Este resultado pode ser associado a este trabalho quanto aos fatores de construção que foram encontrados ao longo da trajetória: as variáveis

intrínsecas sendo aquelas que orientam as escolhas do reitor e as variáveis de função aquelas que dão as condições técnicas para realização do seu papel. Estas condições técnicas levam aos fatores de resposta do reitor no seu papel.

O estudo também corrobora com o estudo de Ésther e Melo (2008) que concluiu que os reitores também se identificam como pessoas de prestígio e status pelo cargo, o que aparece neste trabalho nos momentos em que os reitores avaliam o papel institucional do cargo perante outras instituições e se veem como corresponsáveis pela solidez institucional da universidade. Também como no estudo sentem falta da sala de aula, pois este era seu projeto de vida não realizável totalmente nas trajetórias onde assumem papel de reitores, e são pessoas que tem forte tendência a assumir outros cargos públicos e políticos, como aconteceu com os relatos de dois dos entrevistados deste trabalho.

Ainda se identifica neste trabalho a forma que o reitor se relaciona com seus pares na momento de formular uma equipe de trabalho. Em alguns relatos se identificou a procura por pessoas que complementassem suas funções, como o caso da professora Cleuza quando assumiu a pró-reitoria, e o professor Danilo que pensou na representatividade e nas necessidades da gestão. O reitor necessita desta capacidade de identificar perfis necessários para desempenhar seu papel. Também se identifica que o reitor é um representante escolhido para aquele papel, o que evidencia o caráter impessoal do cargo. Independente de quem está naquele papel, as atribuições para a governança são definidas e devem ser cumpridas. A universidade deixa de ser uma organização e passa a ser uma instituição. Pode ser avaliado que na medida em que a universidade se institucionaliza há mais elementos de governança do que de gestão.

Como limitação deste estudo está o fato da dificuldade de encontrar com os sujeitos, que têm uma agenda repleta de atividades por conta das funções que desempenham ou aqueles que já estão inativos da universidade ou outra função externa já estão muito afastados. Outra limitação foi o período pandêmico que deixou a pesquisa muito longa num período de muitas mudanças repentinas.

Como sugestão de pesquisas futuras fica a oportunidade de estudo aprofundado sobre a liderança dos reitores, a partir das teorias da liderança, questões sobre a participação no processo decisório da universidade e estudo de caso sobre o papel do reitor a partir da visão da comunidade universitária. Também pode ser realizado estudo que avalie a

participação da universidade em projetos voltados para o território, com outras instituições do município e região e como se dá essa participação.

REFERÊNCIAS

- ABOWITZ, Kathleen Knight. Imagining Democratic Futures for Public Universities: Educational Leadership Against Fatalism's Temptations. **Educational Theory**, v. 66, n. 1-2, p. 181-197, 2016.
- ACOSTA-SILVA, Adrián; GANGA-CONTRERAS, Francisco; RAMA-VITALE, Claudio. Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. **Revista iberoamericana de educación superior**, v. 12, n. 33, p. 3-17, 2021
- ADLER, Paul S.; BORYS, Bryan. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. **Administrative science quarterly**, p. 61-89, 1996.
- AMBROSINI, Anelise Bueno. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do brasil: um estudo quantitativo. 2017.
- BADILLO-VEGA, Rosalba; BUENDÍA-ESPINOSA, Angélica. The leadership roles of Mexico's university presidents. **Studies in Higher Education**, p. 1-16, 2020.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth. Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. **Sociologias**, v. 19, p. 76-101, 2017.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth; SCHWARTZMAN, Simon. Brazil: Diverse Experience in Institutional Governance in the Public and Private Sectors. **In: LOCKE, William; CUMMINGS, William K.; FISHER, Donald (Ed.). Changing governance and management in higher education: The perspectives of the academy.** Springer Science & Business Media, 2011.
- BALDRIDGE, J. Victor. Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political. 1971.
- BALDRIDGE, J. Victor; BURNHAM, Robert A. Organizational innovation: Individual, organizational, and environmental impacts. **Administrative science quarterly**, p. 165-176, 1975.
- BASTOS, ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT et al. O papel dos Conselhos Superiores na estrutura de governança das Universidades Federais Brasileiras: o caso da UFBA. 2016.
- BIRNBAUM, Robert; BENSIMON, Estela M.; NEUMANN, Anna. Leadership in higher education: A multi-dimensional approach to research. **The Review of Higher Education**, v. 12, n. 2, p. 101-105, 1989.
- BOBE, Belete J.; KOBER, Ralph. University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. **Studies in Higher Education**, v. 45, n. 2, p. 235-257, 2020.
- BOLAÑOS, Aimée G.; SENNA, Adriana Kivanski; TAVARES, Eliana. Narrativas de vida: pensando a Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande. Editora da FURG. 2021.
- BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança.** Edição 2. Brasília. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração. 2021

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionado**. Edição 3. Brasília. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração. 2020

CHRISTENSEN, Tom. University governance reforms: potential problems of more autonomy?. **Higher education**, v. 62, n. 4, p. 503-517, 2011.

DE BOER, Harry F.; ENDERS, Jürgen; LEISYTE, Liudvika. Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. **Public Administration**, v. 85, n. 1, p. 27-46, 2007.

DOS SANTOS MARTINS, Rosana; MARTINS, Luci Helena Silva. Ensino superior público e o Future-se. **Revista Inter Ação**, v. 45, n. 2, p. 260-272, 2020.

DURHAM, Eunice R. A autonomia universitária: extensão e limites. **ensino superior: conceito e dinâmica, São Paulo, EDUSP**, 2006.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, p. 648-667, 2011.

ÉSTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 01-17, 2008.

ÉSTHER, Angelo Brigato. Qual universidade para qual sociedade?. **Holos**, v. 7, p. 351-365, 2016.

ESTORMOVSKI, Renata Cecilia. UNIVERSIDADE E DEMOCRACIA: REFLEXÕES SOBRE OS PROCESSOS DE INDICAÇÃO DE REITORES NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 35, n. 1, p. 51-69, 2021.

FASSIO, Claudio; GEUNA, Aldo; ROSSI, Federica. Which governance of university–industry interactions increases the value of industrial inventions?. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 5, p. 1227-1256, 2019.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, p. 17-36, 2006.

FOLETTTO, Paulo Renato; TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. **Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência**, v. 153, 2014.

FRECHETTE, Julie et al. Capturing lived experience: Methodological considerations for interpretive phenomenological inquiry. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 19, p. 1609406920907254, 2020.

FREIRE, Bruno Dutra; CONEJERO, Marco Antonio; PARENTE, Tobias Coutinho. Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 251-275, 2021.

FREITAS, Isabel Maria Bodas; GEUNA, Aldo; ROSSI, Federica. Finding the right partners: Institutional and personal modes of governance of university–industry interactions. **Research Policy**, v. 42, n. 1, p. 50-62, 2013.

GESSER, Grazielle Alano; DE OLIVEIRA, Clésia Maria; MACHADO, Marília; MELO, Pedro Antônio de; Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5-23, 2021.

GILL, Michael J. The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational research methods*, v. 17, n. 2, p. 118-137, 2014.

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

HONG, Min. Public university governance in China and Australia: a comparative study. **Higher Education**, v. 76, n. 4, p. 717-733, 2018.

HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative health research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

KHALIFA, Bayan; AYOUBI, Rami M. Leadership styles at Syrian higher education: what matters for organizational learning at public and private universities?. **International Journal of Educational Management**, 2015.

KISSLER, L.; HEIDEMANN F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **RAP Rio de Janeiro** 40(3): 479-99, Maio/Jun. 2006.

KRETEK, Peter M.; DRAGŠIĆ, Žarko; KEHM, Barbara M. Transformation of university governance: on the role of university board members. **Higher Education**, v. 65, n. 1, p. 39-58, 2013.

LAVIGNE, Eric. Embedded, necessary, and problematic: the politics of Canadian university deans' reappointments. **Studies in Higher Education**, p. 1-12, 2020.

LAVIGNE, Eric; SÁ, Creso M. The changing roles and qualifications of Canadian university presidents and provosts. **Higher Education**, v. 81, n. 3, p. 537-550, 2021.

LIU, Lu et al. Global university president leadership characteristics and dynamics. **Studies in Higher Education**, v. 45, n. 10, p. 2036-2044, 2020.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. **Acesso em**, v. 4, 2005.

MAASSEN, Peter; STENSAKER, Bjørn. From organised anarchy to de-coupled bureaucracy: The transformation of university organisation. **Higher Education Quarterly**, v. 73, n. 4, p. 456-468, 2019.

MACHERIDIS, Nikos; PAULSSON, Alexander. Professionalism between profession and governance: how university teachers' professionalism shapes coordination. **Studies in Higher Education**, v. 44, n. 3, p. 470-485, 2019.

MAGALHAES, Newley. **O papel dos conselhos superiores em uma instituição federal de ensino: o caso da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro-UNIRIO**. 2019. Tese de Doutorado.

MANO, Margarida; MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 721-736, 2012.

- MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. II, n. 2, p. 11-26, abr./jun. 2007
- MEYER JR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.
- MEYER JR, Vitor; MURPHY, J. Patrick. Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. **Florianópolis: Insular**, 2000.
- MEYER, Heinz-Dieter; ROWAN, Brian (Ed.). **The new institutionalism in education**. SUNY Press, 2012.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Dados do Educasenso 2019**. Acesso em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>>
- MINTZBERG, Henry et al. Criando organizações eficazes. **São Paulo: Atlas**, 2006.
- MOREIRA, Wagner Wey; SIMÕES, Regina; PORTO, Eline. Análise de conteúdo: técnica de elaboração e análise de unidades de significado. *Rev. bras. ciênc. mov*, p. 107-114, 2005.
- NGANG, Tang Keow; PRACHAK, Bouphan; SAOWANEE, Treputharan. Leadership soft skills of deans in three Malaysian public universities. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 93, p. 1182-1186, 2013
- NOGUEIRA, M. G. S.; GARCIA, T. E. M. & RAMOS, M. G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista GUAL**, 5(3), 222-244, 2012
- NÚÑEZ, Javier; LEIVA, Benjamin. The effects of a tripartite ‘participative’ university senate on university governance: the case of the University of Chile. **Cambridge Journal of Education**, v. 48, n. 6, p. 749-767, 2018.
- PASCUCI, Lucilaine et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.
- PESSINI, Magali Inês; CALABRÓ, Luciana. Mapeamento do perfil e da produção científica dos (as) reitores (as) dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. **Revista Sítio Novo**, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2021.
- PLANAS LLADÓ, Anna et al. Student participation in university governance: the opinions of professors and students. © **Studies in Higher Education**, 2011, vol. 38, núm. 4, p. 571-583, 2011.
- PUSSER, Brian. Beyond Baldrige: Extending the political model of higher education organization and governance. **Educational Policy**, v. 17, n. 1, p. 121-140, 2003.
- RIBAS, Ruy Tadeu; OLIVEIRA, Cláudio Ladeira de. **Autonomia universitária, a mudança no padrão de nomeação dos reitores das universidades federais e a liminar no Supremo Tribunal Federal na adi 6.565**. 2021.

- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Roberto. Más autonomía o más gobernanza. Un dilema universitario. **Revista mexicana de investigación educativa**, v. 22, n. 75, p. 1015-1020, 2017.
- SANTOS, Fernando Seabra; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do; BUARQUE, Cristovam. Mudanças necessárias na universidade brasileira: autonomia, forma de governo e internacionalização. **Educação em Revista**, v. 29, p. 39-61, 2013.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Abr. 2009, vol.43, n.2, pp.347-369.
- SILVA, João dos Reis Silva; FARGONI, Everton Henrique Eleutério. Future-se: o ultimato na universidade estatal brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 41, 2020.
- TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. Gestão da educação superior no Brasil. **J. Medeiros**, 2004.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. História. Retirado de: <<https://www.furg.br/a-furg/historia>> Acesso em: 28 de março de 2023
- VAN VUGHT, Frans; DE BOER, Harry. Governance models and policy instruments. In: **The Palgrave international handbook of higher education policy and governance**. Palgrave Macmillan, London, 2015. p. 38-56.
- VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Brazilian Journal of Public Administration**, v. 37, n. 4, p. 899 a 920-899 a 920, 2003.
- WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. **Editora Universidade de Brasília**. 1999. 586 p.
- WEBER, Max. Os economistas. **Editora Nova Cultura**. 1997. 192 p.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: um construção do Tipo Ideal. In: Sociologia da Burocracia. Organização: Edmundo Campos. Zahar Editores. p. 15-28, 1978
- WEICK, Karl E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative science quarterly**, p. 1-19, 1976.
- YONEZAWA, Akiyoshi; SHIMMI, Yukiko. Transformation of university governance through internationalization: Challenges for top universities and government policies in Japan. In: **Matching Visibility and Performance**. Brill Sense, 2016. p. 101-118.
- ZUNIGA-JARA, Sergio; SJOBERG-TAPIA, Oscar. Gobierno corporativo y desempeño en las universidades chilenas. **Formación universitaria**, v. 14, n. 1, p. 3-12, 2021.

ANEXO A-1

Roteiro de entrevista com reitor(a) Primeira parte: Vida pessoal do(a) reitor(a)

Trajatória de vida

1. Relate tua trajetória pessoal.
 - Infância como foi?
 - Onde estudou? Como foram os estudos? (fundamental e médio)
2. Como foi a sua trajetória profissional?
3. Conte um pouco sobre suas experiências de trabalho. Quando começou a trabalhar. Onde trabalhou?
4. Como foi seu processo de escolha do curso superior?
5. Como foi tua experiência na graduação?
6. Como percebias a universidade durante a graduação
7. Envolvimento com pesquisa, extensão, organizações estudantis
8. O que fez após concluir a graduação?
9. Conte um pouco sobre a trajetória profissional.
10. Quais foram as experiências mais significativas?
11. Conte um pouco sobre sua trajetória na pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado)
12. Fale um pouco sobre sua experiência como docente na universidade.
13. Fale um pouco sobre os espaços de gestão/coordenação ocupados.
14. Como você chegou até eles?
15. Quais aprendizados foram importantes para a tua atuação como reitor/a?
16. Em que momento você considerou a possibilidade de ser reitor? Como foi esse processo?

ANEXO A-2

Roteiro de entrevista com reitor(a) **Segunda parte: Experiência do(a) reitor(a) no cargo**

Dia a dia do reitor

1. Relate o processo eleitoral. Como foi?
2. Como era o seu dia a dia?
3. Se sentiu sozinho em alguma situação no período como reitor? Relate como aproximava as pessoas da gestão da universidade?
4. Como as informações chegavam até o reitor? Como se informava de toda universidade?

Papéis do reitor

1. Você se sentia muito solicitado? Como gerenciava a agenda em relação as diferentes funções?
2. Como enxergas o papel do reitor fora da universidade? Como gerenciou essa situação?
3. Tu consegues me elencar os papéis que consideras mais importantes para o reitor?
4. Como tu vêes o papel institucional e social da universidade? Como o reitor atua para mantê-lo?
5. Como tu achas que as pessoas te enxergavam dentro da universidade? E fora dela?

Percepção da estrutura interna (atores, poder, decisões). O reitor consegue interferir nessa estrutura? Consegue levar adiante suas pautas?

1. Como funcionava a gestão das Unidades Acadêmicas? Como aconteciam os processos de implementação de projetos nas Unidades Acadêmicas?
2. Como se dava a participação da comunidade em processos decisórios?
3. Como se dava a relação com os diferentes grupos que formavam a comunidade universitária?
4. Como era a gestão financeira dentro da universidade? Qual eram as dificuldades na divisão de recursos? Como o reitor se sentia diante disso?
5. Como você enxergava a tua autoridade como reitor, principalmente sendo um dos professores?

Percepção das relações externas.

1. Quem são os atores que se relacionam com a Universidade e como o reitor se relaciona com eles?
2. Como se dava a relação com os órgãos sindicais enquanto estivesse no cargo de reitor?

Percepção em relação às forças do Estado. (Governo, órgãos de controle). Como é a relação do reitor. Como percebe a capacidade de interferir nos caminhos da Universidade?

1. Como era a sua relação com o Ministério da Educação e como se gerenciava os interesses da comunidade acadêmica em relação aos interesses de órgãos superiores?

Percepção em relação às forças do Mercado (forças econômicas).

1. Como enxerga a interferência ou não de forças de mercado/econômicas na gestão da universidade?

Pós-mandato

1. Quais foram os custos pessoais em ser reitor? Durante o tempo de gestão pensou em desistir?
2. Como foi pessoalmente deixar o cargo de reitor?
O que você está realizando após deixar de ser reitor?