

A UFBA COMO REFLEXO E MODELO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA

DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA
Universidade Federal da Bahia-UFBA
deniserib@gmail.com

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ÁREA 3. Gestão Organizacional: Recursos Humanos, Arranjos Institucionais e Planejamento

A UFBA COMO REFLEXO E MODELO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA

UFBA AS REFLECTION AND NEW PUBLIC MANAGEMENT MODEL

RESUMO: O estudo analisa como a adoção dos pressupostos gerencialistas da Nova Gestão Pública afeta algumas dimensões do ensino superior público em geral, e da UFBA no particular após os anos de 2000. Para tanto, utilizou-se como fonte de coleta de dados entrevistas com atores-chave na trajetória da UFBA, assim como documentos oficiais da IFES. As informações são analisadas por meio da Análise de Conteúdo Categorial, considerando-se as categorias: resultados na gestão e formas de responsabilização e controle dos gestores em relação a resultados. Os achados do trabalho sinalizam que apesar dos esforços de modernização empreendidos durante o período analisado - o reitorado Naomar de Almeida e os dois primeiros anos da gestão Dora Leal-grande parte das metas traçadas não foi alcançada; ou seja, em linhas gerais, a IFES mantém um modelo tradicional tanto em termos de gestão, quanto pedagógico, reproduzindo muito do que foi implantando pela Reforma de 1968.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública; Modernização Administrativa; Gestão Universitária.

ABSTRACT: The study has as objective to analyze how the adoption of New Public Management managerialist presupposition affects dimensions of the public superior teaching in general, considering UFBA's case in particular, between 2000-2012. For that, interviews with key-actors of UFBA and official documents of IFES were utilized. The information are analyzed by means of the Categorical Content Analysis, having as categories the results in management, and the forms of responsibility and control of the managers' actions by the gotten result. The results of the job shows that despite the efforts of modernization undertaken during the analyzed period – the rectorate of Naomar de Almeida and the first two years of Dora Leal's management – the biggest part of traced targets is not being reached on the subsequent rectorate. That is, IFES maintains a model of traditional management very similar to the created in the 1968 Reformation, little advanced on terms of pedagogical and manager changes.

Key-words: New Public Management; Administrative Modernization; University Management.

RESUMEN

El estudio objetiva analizar cómo afecta la adopción de supuestos gerencialistas de la nueva gestión pública a aspectos de la educación superior pública en general y en particular la UFBA pos año 2000. Por tanto, se utilizó como fuente de entrevistas de colección de datos con actores clave en la ruta de la UFBA, así como documentos oficiales de la IFES. La información es analizada por medio del análisis de contenido categorial, teniendo en cuenta las categorías: formas de gestión y rendición de cuentas y control de los administradores en relación con los resultados los resultados. Los resultados del trabajo indican que a pesar de los esfuerzos de modernización llevado a cabo durante el período de examen-Rectorado Naomar Almeida, el hijo y los dos primeros años de gestión de Dora Leal-muchos de los objetivos no ha sido alcanzado; es decir, en términos generales, la IFES mantiene un tradicional modelo tanto en términos de gestión, enseñanza, y jugando mucho fue implementar la reforma de 1968.

Palabras clave: Nueva gestión pública; Modernización administrativa; Gestión de la Universidad.

1. INTRODUÇÃO

Como afirmam Denhardt (2012) e Matias-Pereira (2010), a discussão sobre a migração do Estado do modelo burocrático para o gerencial é posta em curso com o esgotamento da tipologia burocrática em muitos países, contexto que se fortalece com o aumento das demandas e expectativas da sociedade civil decorrente de diferentes processos de democratização, em prol de um modelo de Gestão Pública que garanta a oferta de serviços públicos de maior qualidade e em maior quantidade. Delineia-se desta forma, um cenário em que os modelos tradicionais de gestão pública não atendem mais as necessidades destas organizações que se veem cada vez mais pressionadas a adotar processos de gestão mais ágeis e flexíveis em muito semelhantes aos já adotados no setor privado.

Ou seja, com o fortalecimento da Nova Gestão Pública (NGP), diversos países substituem seus modelos tradicionais de gestão, por alternativas que incorporam mais e mais características do Gerencialismo. Dentre estas características podem ser elencadas como mais relevantes: a maior responsabilização e autonomia dos gestores; os diferentes processos de delegação e descentralização; a maior ênfase nos resultados com a criação de indicadores de avaliação e controle; a busca pelo equilíbrio financeiro etc.

No Brasil, a partir da ampla evolução contextual feita por Bresser-Pereira (2004 e 2007), considera-se que há a gradativa transição no plano político do modelo de Estado oligárquico para o autoritário, migrando-se posteriormente para o democrático. Já a Administração Pública, em termos de tipos ideais, migra do patrimonialismo para a burocracia, em um movimento que se fortalece com o Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995 que incorpora ações definidas e avaliadas sob a perspectiva gerencialista. Na prática, em concordância com Matias-Pereira (2010 e 2010a) e Fadul e Silva (2008), considera-se que na verdade tem-se no país a presença de um modelo híbrido com características de cada um destes três tipos ideais até os dias de hoje.

Destaca-se ainda que tais mudanças ocorrem no Brasil mais rapidamente do que em outros países, delineando um cenário no qual, apesar de o país saltar ou acelerar etapas no processo de reforma do Estado, não reverte com a rapidez desejada seu quadro de subdesenvolvimento e desigualdade. Com isso, pode-se falar que ao tempo em que há um processo de modernização administrativa do Estado, em termos sociais o país permanece atrasado e marcado por profundas desigualdades nacionais e regionais. Buscando de alguma forma mitigar os efeitos destas perigosas lacunas, o ensino superior público, notadamente o federal, ganha importância como instrumento de política pública.

Neste cenário, é criado já no governo Lula o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), concebido com o objetivo de garantir maior inserção de amplas camadas da população ao ensino superior federal. Em sua operacionalização são aportados investimentos federais nas Instituições de Ensino Superior Federal (IFES), sendo tais aportes condicionados à implantação de mudanças nos seus modelos acadêmicos e de gestão dentre as quais podem ser citadas: o aumento do número de cursos e vagas noturnas; a oferta de cursos de formação mais rápida - os Cursos de Graduação Tecnológica (CST) e os Bacharelados Interdisciplinares (BI); a interiorização promovida pela criação de novas IFES e novos *campi* em cidades fora do eixo tradicional; o uso nas atividades fim de EAD e novas tecnologias de comunicação etc.

Tendo por pressuposto, que com o REUNI e outras medidas posteriormente trazidas pelo Plano Nacional da Educação (PNE), as IFES são levadas a “repensar” e “reinventar” seus modelos de gestão integrando-os às práticas pedagógicas, justifica-se a realização deste trabalho com base na necessidade de que sejam realizados trabalhos sobre este conjunto de mudanças recentes que impactou o perfil de gestão de um segmento notadamente tradicional. Optou-se por inicialmente se estudar estas complexas transformações do segmento com base na realidade vivenciada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), uma vez que esta IFES, conforme Ribeiro (2011), caracteriza-se pelo pioneirismo e importância no cenário nacional do ensino superior, seja como uma das primeiras iniciativas neste sentido, com a criação da Escola de Medicina, em 1808 (Boaventura, 2010); seja pela sua importância como modelo de sucesso na implantação a ser copiado quando das alterações promovidas no segmento federal pela Reforma Universitária de 1968 (Santos, 2010); seja como “régua e compasso” na definição de padrões utilizados na formulação do REUNI, com o projeto Universidade Nova concebido na gestão Naomar de Almeida Filho, a partir de 2002.

Assim, sob a premissa de que este quadro de transformação das IFES começa a se delinear com a Reforma do Estado de 1995, sintetiza-se o objetivo da pesquisa como um esforço de análise da forma como tais modificações se refletem sobre algumas das dimensões da gestão da UFBA, impulsionando a organização a implantar mudanças nas práticas adotadas desde o final da década de 60, quanto tem início seu primeiro movimento no caminho da profissionalização da gestão. A fim de ancorar estas análises, trabalhou-se um referencial teórico que contextualiza as transformações do Estado até a Reforma de 1995 e seus desdobramentos, explorando-se ainda questões relacionadas aos modelos de gestão das IFES. A partir deste referencial busca-se, à luz dos pressupostos do modelo de gestão pública adotado no Brasil pós 1995, resposta à questão: **Como se caracterizam as mudanças no processo gestor da UFBA nos anos 2000?**

O trabalho, além da introdução, traz discussões teóricas relativas ao contexto em que se dão as mudanças no ensino superior brasileiro, a evolução histórica da gestão pública e das IFES no Brasil, apresentando na sequência o percurso metodológico utilizado na sua construção. Sua quarta seção busca aproximar a discussão teórica da realidade da UFBA, explorando o período 2002-2012, momento no qual tem lugar um conjunto de transformações nos modelos pedagógicos e de gestão da organização. Finaliza-se o artigo com reflexões sobre aspectos explorados na sua elaboração.

2. PERCURSO TEÓRICO

Esta seção subdivide-se em três subseções: o contexto das mudanças vivenciadas no Brasil; as reformas do Estado e da Administração Pública brasileira; e a gestão das instituições de ensino superior no país.

2.1 O contexto das mudanças do ensino superior brasileiro

Conforme Anderson (1995), o modelo neoliberal surge com o fim da Segunda Guerra como uma crítica ao estado intervencionista, retomando os conceitos de liberdade econômica individual/organizacional e do naturalismo do mercado como fundamentais ao equilíbrio do mercado e da economia, que assim prescindiria de regulamentação, eliminando-se quase que totalmente a necessidade da intervenção estatal. Este ideário é posto em prática nos anos de 1970, com o início de uma crise cíclica do Estado que vem acompanhada de recessão econômica e altas taxas de inflação. Neste cenário, o neoliberalismo desperta interesse em diversos países que põem em prática modelos de reforma distintos, mas que têm como ponto comum a busca pela redução das funções tradicionais do Estado, com a implantação do Estado mínimo e a retomada da livre concorrência e do livre comércio. Tais ações se fortalecem com o estímulo dos organismos internacionais de crédito que pressionam pela implantação de medidas voltadas a reduzir o poder da sociedade civil, e a adoção de mecanismos de controle orçamentário-fiscal que permitam debelar a inflação sem qualquer tipo de preocupação com os custos sociais envolvidos na operacionalização das mesmas.

Considera-se neste trabalho que, apesar do discurso de repúdio ao neoliberalismo trazido pelos governos Lula e Dilma os quais contemplam grande parte do período aqui analisado, mantêm-se o modelo de Estado que começa a se delinear em 1988 e se operacionaliza com FHC, por se entender que apesar da implantação de diversos programas sociais, notadamente de cunho assistencialista, reduz-se a participação estatal em campos de atuação tradicional, fortalecendo-se o papel do poder público apenas enquanto um controlador de políticas sociais, antes sob sua responsabilidade, a exemplo daquelas voltadas ao ensino superior.

Especificamente no tocante à temática deste trabalho, Santos (2005) e Cunha (2007) apontam o esvaziamento do segmento público em benefício do privado, adotando-se uma postura que consolida o foco na mercantilização e oligopolização, com a associação ou compra pelo capital internacional e a abertura de capital na Bolsa de Valores por parte das IES privadas. Assim, este nível educacional passa a ser visto como mais um serviço comercial cuja demanda somente pode ser atendida pela área privada, já que a esfera pública, notadamente a federal, tem dificuldades em atuar sob uma perspectiva gerencial. Tal concepção é reforçada no prefácio de Sader ao importante texto de Mészáros (2005) - A educação para além do capital - ao afirmar que “talvez nada exemplifique melhor o universo instaurado pelo neoliberalismo, em que ‘tudo se vende, tudo se compra’, ‘tudo tem preço’, do que a mercantilização da educação” (2005, p.16).

2.2 Reformas no Estado e na Administração Pública: uma análise histórica

Inicia-se esta subseção, com a apresentação das tipologias do Estado, da Administração Pública e do Regime Político em diferentes períodos da história brasileira refletem diferentes estruturas de poder, do momento da constituição do Estado brasileiro independente aos dias de hoje, influenciando a temática estudada. Uma síntese destes ciclos e dimensões é apresentada a seguir.

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

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

Fonte: Elaboração própria, 2012, a partir de Bresser-Pereira, 2004 e 2007.

Matias-Pereira (2010) afirma que no primeiro ciclo - o Estado oligárquico - o ator responsável por atender às demandas sociais das classes menos favorecidas era a Igreja Católica, que por conta disso protagoniza o processo de concepção das políticas públicas voltadas a estes indivíduos, suprindo o vazio deixado pela pouca preocupação do Estado e pela baixa mobilização da sociedade civil em prol da defesa destes interesses. Este contexto começa a se modificar nos anos de 1920, como resultado da maior mobilização social nos centros urbanos que promove a migração gradual do modelo de Estado oligárquico para o interventor. A Administração Pública é vista por Bresser-Pereira (2007), como patrimonialista, até a Primeira República, por seu foco na defesa dos interesses dos senhores de terra, grandes comerciantes e burocratas; e posteriormente, com a perda da hegemonia destas atividades econômicas e o aumento da importância dos militares como a mescla de características patrimoniais com burocráticas.

O segundo ciclo do Estado brasileiro iniciado com a Revolução de 1930 faz com que a sociedade migre gradativamente para o capitalismo industrial com incorporação de características da burocracia, mantendo-se ainda muitos dos interesses representados pelo patrimonialismo de uma aristocracia decadente. Sob tal contexto, o Estado assume um caráter nacional-desenvolvimentista com a adoção de estratégias que buscam acelerar o desenvolvimento nacional, modelo este que predomina no período 1930-1985, favorecendo o estreitamento dos laços entre a burguesia industrial e a burocracia pública, demarcando um modelo político que transita do autoritarismo para a democracia, apesar dos governos totalitários de Vargas, em 1937, e dos militares, em 1964.

Para Bresser-Pereira (2004 e 2007), durante este ciclo o Estado brasileiro pauta suas ações em um processo que tem como foco a adoção de uma perspectiva de ação em nível nacional, tendo como pilar básico a busca pela sua saúde financeira a partir da adoção de um rígido modelo de política fiscal e monetária, que não pode prescindir da atuação cada vez mais profissional da burocracia pública. Assim, com esta nova forma de atuar, seu papel deixa de ser o de garantidor da ordem social - como ocorreu até 1930 - passando a se responsabilizar pela oferta crescente de um diverso rol serviços públicos, e atuando como o principal agente do desenvolvimento econômico nacional. Com o objetivo de se profissionalizar e descentralizar a Administração Pública, ainda durante este ciclo, o Decreto-Lei nº 200 de 1967 operacionaliza uma reforma administrativa separando a administração direta da indireta, e criando na administração indireta diversas fundações que se equiparam em termos operacionais às organizações privadas. Considera-se, em consonância com Abrúcio (2007), que este modelo de reforma ao adotar pioneiramente para a esfera pública os princípios da racionalidade administrativa e ferramentas gerenciais de planejamento e orçamento, pode ser considerado como um “ensaio” do que viria a ser a Reforma do Estado de 1995.

Matias-Pereira (2010) vê estas mudanças como um retrocesso na modernização da Administração Pública ao apontar o fortalecimento da cultura patrimonialista de rateio dos cargos públicos segundo interesses de atores diversos inicialmente os militares e simpatizantes do regime, é após o processo de redemocratização do país entre os partidos mais fortes. Ainda de acordo com ele, este quadro se acirra com a Constituição de 1988 com destaque para a limitação do escopo de atuação do poder público na reestruturação dos seus órgãos; e a redução da autonomia de gestão da administração indireta, ao submetê-la as mesmas exigências da administração direta. Após um período de instabilidade econômica e financeira - governos Sarney, Collor de Mello e Itamar Franco -, retoma-se a discussão da reforma gerencial do Estado e da Administração Pública como um fator fundamental à necessidade de crescimento do Brasil.

Segundo Bresser-Pereira (2004 e 2007), mentor do PDRAE, a prioridade deste plano era promover uma mudança institucional extrapolando os limites dos debates relativos à implantação do Estado Mínimo e da consolidação do neoliberalismo, assim, a Reforma de 1995 tinha três princípios: dotar os gestores públicos de maior autonomia, tendo como contrapartida sua maior responsabilização por suas ações; fruto do primeiro princípio, reduz-se o peso dos controles burocráticos baseados em regras detalhadas e passa a se priorizar a obtenção de resultados reais adotando-se a gestão por resultados no âmbito público; o terceiro princípio buscava reconduzir a atuação do Estado brasileiro para aquelas áreas definidas como exclusivas por envolverem o emprego do seu poder, ou exigirem a aplicação de recursos públicos, com sua retirada total ou parcial das demais esferas.

Autores como Santos (2006) e Farah (2006) sintetizam os dois últimos ciclos de reformas do Estado e da Administração Pública brasileira como um esforço orquestrado de se operacionalizar diferentes e complementares instrumentos de modernização administrativa na gestão pública nacional. Consideram que o ciclo que tem início com o primeiro governo Vargas lança as bases que consolidarão o modelo de Estado desenvolvimentista e responsável pela criação de uma identidade nacional até então frágil e dispersa; por sua vez, o modelo que se estrutura a partir da década de 80 direciona seus esforços no sentido de possibilitar o surgimento e consolidação de uma nova institucionalidade menos fragmentada e baseada em diferentes organizações públicas pautadas pelo foco da eficiência da gestão, assim como em diferentes formas de relacionamento entre os níveis federal, estadual e municipal. Apesar das diferentes características e objetivos, considera-se que estes ciclos têm em comum a preocupação com a adoção de práticas que permitam a “reinvenção” da Administração Pública a fim de se superar seus problemas tradicionais.

Pode-se concluir, conforme Almeida (2012), que se no primeiro momento buscou-se a migração do modelo de Estado patrimonialista para o burocrático, no segundo visava-se dotar à Administração Pública de ferramentas gerenciais que viabilizassem sua avaliação e controle segundo parâmetros de eficiência usuais na iniciativa privada.

2.3 Gestão e instituições de ensino superior no país: uma análise histórica

Estas reflexões se iniciam com a apresentação de uma síntese dos modelos mais usuais de ensino superior e universidade. O primeiro deles - a Universidade Escolástica - surge no século XI com a criação das universidades de Paris e de Bolonha que tinham por objetivo retirar da Igreja Católica a responsabilidade pela produção do conhecimento em geral. Este modelo, de acordo com Trindade (1999), Almeida Filho (2007) e Boaventura (2010), torna-se o desenho europeu tradicional de universidade, replicando-se em outras experiências até o Pós-Renascimento, quando, em decorrência das concepções iluministas, são incorporadas aos currículos novas áreas do conhecimento, dando lugar à Universidade da Arte-Cultura. Na sequência, tendo como “gatilho” as mudanças socioeconômicas trazidas pela Revolução Industrial, surge, no século XIX, a Universidade Científico-Tecnológica vista como um campo de treinamento para as diferentes profissões liberais. Almeida Filho (2007) afirma que a partir daí ancora-se o ensino superior no treinamento profissional e administrativo, dimensões vistas como fundamentais na garantia da reprodução e crescente hegemonia do modo de produção capitalista. Este modelo se consolida com o fim da Segunda Guerra, com o estímulo dos organismos internacionais de financiamento que buscavam fortalecer o vínculo ensino superior-desenvolvimento como forma de permitir a reprodução do *status quo* vigente.

A falência deste modelo que tem um dos seus sinais mais claros as manifestações estudantis de 1968, faz com que surja outro desenho acadêmico - a Universidade Empreendimento -, com novo perfil de cursos e alunos, e se utilizando mais intensamente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Sob este novo paradigma surgem IES geridas como empreendimentos comerciais ligados ou não às grandes corporações, visando à qualificação de grande número de pessoas e sob a bandeira da inserção de camadas da sociedade antes excluídas deste nível educacional. Esta realidade também afeta as IES existentes, tornando necessárias à continuidade de suas atividades adaptações. Aproximando-se estas classificações do contexto organizacional, Hardy e Fachin (1996), trazem quatro modelos de tomada de decisão, vistos como tipos ideais weberianos, a seguir resumidos.

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

FIGURA 2: Modelos organizacionais e categorias de análise.

Fonte: Ribeiro, 2011.

Na prática considera-se que os padrões de gestão adotados pelas IES, e espelhados nestas tipologias, se modificam, sendo comum a presença simultânea de diferentes desenhos no seu interior. Esta situação dá vazão ao surgimento de maior grau de hibridização, havendo a presença de modelos mistos, delineando-se uma situação na qual “modelos podem coexistir numa mesma instituição, vindo a operar conforme a natureza de um tema específico em debate” (HARDY e FACHIN, 1996, p.31).

De toda forma, convivendo com estes modelos de tomada de decisão, a estrutura matricial é predominante na gestão das IFES. Esta estrutura é definida por Loiola et all (2004) como um desenho burocrático que combina aspectos positivos da departamentalização funcional e da divisional, com o objetivo de tornar as estruturas mais leves e ágeis; nele as atividades se dividem de acordo com as demandas do mercado, havendo dupla subordinação dos indivíduos que têm vínculos promovidos pela departamentalização funcional - a

uma unidade de ensino em si -, e também por meio da departamentalização divisional com a subordinação ao produto, projeto ou divisão ao qual sua atividade se relaciona.

Sob uma perspectiva crítica da hegemonia da departamentalização nas IFES Ribeiro (2011) afirma que, na prática, o que há nestas organizações é a grande importância atribuída aos departamentos enquanto órgãos gestores das unidades de ensino, ou seja, eles passam a se constituir nos “todo poderosos”, esvaziando a importância de outras importantes instâncias, a exemplo das congregações, diretorias e colegiados. Este processo se consolida, na medida em que assumem de forma gradativa o papel e os vícios das antigas cátedras, fazendo com que o modelo de gestão permaneça personalista e pouco aderente às demandas institucionais e sociais, embora com um desenho organizacional diferente e aparentemente menos tradicional.

É clara a pouca aproximação do modelo clássico de gestão universitária, em relação ao novo contexto do ensino superior público no período pós 1995, já que a permanência deste desenho faz com que as IFES tenham dificuldades em adotar os princípios da Nova Administração Pública visando modificar suas práticas ao tempo em que buscam maior profissionalização e responsabilização dos seus gestores em diferentes níveis. Destaca-se ainda, que este quadro com suas diferentes dimensões - a diversidade e a quantidade de públicos que se pretende atender; seu porte refletido em dados relativos a número de cursos, docentes, discentes, *campi* etc; multiplicidade de objetivos; nível de formação e qualificação dos quadros docentes e técnicos; TIC disponíveis para o trabalho acadêmico e administrativo; vulnerabilidade em relação ao arcabouço legal; infraestrutura existente e recursos para expansão; morosidade do processo decisório onde predominam as características do modelo burocrático etc - torna a mudança ainda mais difícil e complexa.

Dando continuidade a esta discussão, Borges e Araújo (2001, p.68) apontam alguns problemas específicos e cotidianos na gestão das IFES no pós 1995:

- a) o nível de descentralização de decisões operacionais em decorrência da ambiguidade e dispersão de poder faz com que as unidades de ensino evoluam com diferentes ritmos não só entre si, mas também em comparação com a esfera administrativa, priorizando-se demandas específicas, em detrimento da perspectiva organizacional em nível macro, ou seja, perde-se a dimensão do todo;
- b) a presença de concepções distintas e por vezes conflitantes sobre o papel da IFES, dificulta a definição clara de aspectos fundamentais à gestão estratégica, favorecendo o mau uso e desperdício de recursos escassos;
- c) a pouca coordenação e controle de atividades nos diferentes níveis organizacionais acadêmicos e administrativos dificulta a adoção de um modelo de administração por resultados.

Por se considerar a relevância e tradição destas questões nas IFES, não causa estranheza a lentidão e resistência dos gestores em promoverem os ajustes necessários a uma atuação mais aderente aos princípios gerenciais trazidos pela Reforma do Estado. Na verdade, muitas das modificações continuam apenas contemplando isoladamente ora atividades de natureza acadêmica, ora administrativas, de acordo com a situação em questão, sem que se priorize a visão da instituição.

Considera-se aqui, em consonância com Almeida (2012), que a reprodução do modelo de gestão tradicional – com suas características fragmentadas e personalistas – apesar de incorporar algumas inovações gerenciais através de iniciativas pontuais, não tem a força necessária para superar as dificuldades de implementação de mudanças amplas, contemplando integralmente a realidade institucional e operacionalizando um modelo de gestão profissional. Assim, para se identificar alternativas à superação deste problema, torna-se interessante a análise de experiências inovadoras nas IFES, sejam elas tradicionais ou criadas sob o novo paradigma.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa é classificada como qualitativa, já que se busca descrever e analisar as relações existentes entre o modelo de gestão pública adotado no Brasil pós 1995, e as transformações operacionalizadas no modelo gestor da UFBA, aqui entendido como um desenho que influenciou não somente a legislação do setor, como também outras IFES. Em relação ao processo de coleta de dados foram consultados documentos públicos e privados da UFBA, assim como foi utilizada a entrevista em profundidade com importantes gestores da IFES, sendo esta forma de coleta justificada a partir da concepção da utilidade deste instrumento na obtenção de respostas profundas sobre as questões estudadas (RICHARDSON, 2009, p.208).

Segundo recomendações de Vergara (2006) e Mattos (2005), para melhor condução das entrevistas, foram elaborados roteiros distintos, respeitando-se as peculiaridades dos entrevistados e garantindo-se a abordagem dos aspectos relevantes à compreensão do problema de pesquisa. Como havia a pré-suposição de que as entrevistas seriam longas por conta do grau de complexidade envolvido, utilizaram-se técnicas de registro e análise da oralidade, conforme as etapas indicadas por Meihy (2002): agendamento de pré-entrevista, na qual a concepção do projeto foi explicada, sendo a seguir agendada a entrevista; realização da entrevista, momento no qual, com a autorização dos entrevistados, se procedeu à gravação; transcrição e textualização da entrevista e das

anotações feitas ao longo da sua realização; conferência ou validação da transcrição feita, legitimando o material para uso; análise dos dados através da interpretação dos resultados à luz do referencial adotado no trabalho.

Destaca-se ainda, que os roteiros foram utilizados apenas como balizadores na condução das entrevistas, já que se adotou o procedimento de após uma provocação inicial se permitir ao entrevistado falar livremente, sendo retomada a linha inicial quando julgado necessário. A opção pelos entrevistados decorre da importância da sua atuação à frente da instituição em momentos relevantes da sua trajetória e do próprio ensino superior brasileiro.

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

A análise do material foi feita por meio da Análise de Conteúdo categorial temática com a definição de duas categorias chave: os indicadores utilizados para a avaliação e controle dos resultados obtidos na gestão da organização em seus diferentes níveis; e os critérios de responsabilização dos seus gestores em diferentes níveis pelos resultados da IFES. Assim foi possível a categorização e análise das mais de 18 horas de falas transcritas e do material documental. Ressalta-se que algumas destas falas, pela sua relevância ao tema, são trazidas na íntegra no artigo.

4. A UFBA COMO REFLEXO E MODELO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

A fim de mais bem se contextualizar o tema aqui explorado, acredita-se ser importante iniciar-se esta seção com uma rápida descrição do modelo de gestão adotado na UFBA a partir de 1968, tendo em vista sua vigência até a posse do professor Naomar, em 2002. Entende-se ser este percurso na trajetória da organização fundamental, tendo em vista, sob uma perspectiva positiva, o papel inovador deste modelo no cenário nacional quando originalmente concebido e implantado; e sob um foco negativo, o fato de o mesmo ter se mantido praticamente idêntico, mesmo em contextos nos quais já não mais se mostrava adequado. Segundo Boaventura (2010) e Santos (2010), durante o reitorado Roberto Santos, a UFBA implanta um modelo de gestão mais descentralizado e participativo, atuando sob a forma matricial com a criação e fortalecimento dos departamentos enquanto órgãos estruturantes; ou seja, buscavam-se os benefícios do maior equilíbrio de poder e distribuição de atividades entre diferentes órgãos, como pontuado por Loiola *et all* (2004). Adicionalmente, consolida-se a preocupação com a busca de alternativas mais eficientes de gestão no uso dos recursos, não só evitando-se o desperdício com a adoção de um melhor processo de gestão de recursos públicos cada vez mais escassos, como também se buscando parcerias que viabilizassem aportes financeiros capazes de garantir seu dia-a-dia.

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

Em 2002, ao assumir a reitoria, o grupo do professor Naomar se defronta com um cenário nacional influenciado pelo modelo de gestão pública operacionalizado durante o governo FHC, com a Reforma do Estado. Há neste momento, uma imagem negativa da universidade pública, fortalecida pela falta de investimento nas mesmas e pelos estímulos ao crescimento do segmento privado, ou seja, havia uma estagnação e acomodação das IFES ao redor do país. Internamente, a UFBA convivia com sucessivas crises e greves docentes e do quadro administrativo, suprimindo suas necessidades de pessoal com a contratação de terceirizados. Seu porte permanecia quase constante, pois como sinaliza Almeida Filho (2010), suas matrículas pouco cresceram em relação ao final dos anos de 1960, caracterizando a pouca inserção social em seus cursos, ao longo de mais de 30 anos.

O modelo acadêmico vigente reproduzia o desenho concebido durante a gestão Roberto Santos, sem atualizações significativas, sendo a rigidez curricular, a grande tônica da Graduação, embora, refletindo um movimento em nível nacional, a IFES tivesse ingressado de forma diversificada na Pós-Graduação *lato e stricto sensu*, mudando de alguma forma o perfil dos seus cursos, e fortalecendo a produção de pesquisa. Este

descompasso entre contexto e gestão se fortalecia com o isolamento entre as unidades de ensino, e a presença de pré-requisitos inadequados e muito específicos que dificultavam a mobilidade dos discentes interna e externamente. Ademais, a Graduação ainda se direcionava à formação em carreiras tradicionais ofertadas nos moldes utilizados desde a criação da universidade, em 1946, sem a utilização de novas tecnologias nas atividades acadêmicas, além de se manter a forma de ingresso na IFES, exclusivamente por meio de vestibular tradicional.

Este cenário interno associado ao contexto turbulento vivenciado pelo ensino superior nacional fez com que a IFES, em consonância com sua tradição inovadora em momentos de desinstitucionalização do segmento, pusesse em curso discussões que contribuíram para modificações adotadas na reestruturação do sistema de ensino superior nacional, notadamente na esfera pública. Adaptações feitas a partir deste conjunto de propostas com efeitos sobre diversas dimensões culminaram com a formalização de um novo arcabouço legal para este nível educacional operacionalizado a partir do REUNI.

Adotando uma postura inovadora em termos de planejamento organizacional no âmbito das IFES, forma-se um grupo responsável pela elaboração de um diagnóstico da situação da UFBA. Com a realização deste trabalho identificam-se três aspectos críticos: a pouca ou nenhuma formalização do papel e das responsabilidades de órgãos importantes (colegiados e congregações); a pouca efetividade do modelo de governança institucional com a forte separação das dimensões acadêmica e administrativa e; finalmente o distanciamento Universidade-Sociedade. Destaca-se que estes achados confirmam os problemas sinalizados anteriormente em Borges e Araújo (2001) como questões presentes em diferentes IFES.

A partir deste diagnóstico, a UFBA divulga o Plano de Gestão para o período 2003-2006, com o objetivo de promover seu saneamento financeiro-administrativo, visando à adoção de um modelo gestor racional e criativo, com a definição de padrões de atuação mais eficientes, como preconizado pelo NGP. Com tal propósito definem-se quatro eixos de ação para o primeiro mandato - a) o cumprimento da missão social da universidade; b) a promoção da excelência acadêmica; c) o respeito à diversidade e integração entre saberes e; d) a competência na gestão acadêmica e administrativa -, para o sucesso dos quais, formulou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFBA, 2010a). Em relação à importância e complementaridade de cada um destes eixos no Plano, fala seu principal mentor:

[...] a competência da direção não era o maior problema, mas era aquele que impedia que outros problemas fossem tratados como deveriam ser. Então, o foco inicial da minha gestão foi construir um modelo de liderança capaz de recuperar a capacidade deliberativa dos Conselhos bastante perdida tanto externa, quanto internamente (ALMEIDA FILHO, 2010, p.22).

Em relação ao primeiro eixo, concebeu-se um programa de ações afirmativas e a adoção do sistema de cotas para ingresso, buscando-se o resgate do que era considerado como uma dívida social da UFBA. A excelência acadêmica seria garantida com investimentos em infraestrutura tecnológica para as atividades-fim, assim como com a ampliação do escopo das atividades estruturantes do ensino e extensão, com a incorporação aos saberes mais tradicionais das atividades relativas à criação artística e à produção de tecnologia; outra medida neste sentido foi a responsabilização do Conselho Superior de Ensino e Pesquisa (CONSEPE) pela coordenação, acompanhamento e controle das atividades-fim da IFES, garantindo-se a adoção de uma perspectiva estratégica na sua condução, e simultaneamente minimizando a perspectiva de se priorizarem objetivos e metas das unidades, em detrimento dos institucionais. Objetivando garantir mais diversidade e integração entre atores e unidades de ensino, terceiro eixo, estimula-se a criação de centros e núcleos interdisciplinares, e interunidades de pesquisa e extensão, diversificando-se as formas de financiamento; adicionalmente projetaram-se medidas que favorecessem maior integração das diferentes unidades e *campi*. O quarto eixo - competência da gestão - baseado no princípio administrativo da eficiência, obrigatório na gestão pública pós 1995, implicava na operacionalização de modificações institucionais baseadas: na necessidade de maior transparência das estruturas deliberativas e do uso de recursos; no maior controle social e mais participação da comunidade acadêmica gerando um modelo de gestão mais democrático; na publicização dos atos universitários; e na eficiência gerencial (UFBA, 2010a).

Para o desenho dessa proposta, em muito contribuiu a experiência vivenciada quando da estruturação do modelo gerencial utilizado na criação do Instituto de Saúde Coletiva - dissidência da tradicional Escola de Medicina - tendo em vista este ter sido um processo capitaneado pelo grupo que assumiu a reitoria em 2002. Neste modelo havia um “formato captador de recursos [...] cada professor ou pesquisador na prática é um coordenador de programa e cada um deles, às vezes juntos, às vezes separados lidera uma unidade produtiva” (ALMEIDA FILHO, 2010, p.17). Tal afirmativa demonstra a preocupação do reitor com a adoção de princípios de gestão adotados por organizações de diferentes naturezas, embora respeitando a transparência em relação ao uso dos recursos públicos.

Em paralelo à operacionalização de alterações no processo decisório, esta gestão considerava necessária uma ampla revisão do Estatuto e Regimento em vigor, sob pena de não se efetivarem as mudanças desejadas. Na condução destes trabalhos considerava-se que, além da priorização das questões acadêmicas, o modelo organizacional deveria ser simplificado não só para tornar a gestão mais ágil e menos burocrática, como também permitir o uso mais eficiente dos recursos, sendo para tanto essencial o fortalecimento das instâncias decisórias

mais próximas das atividades-fim da organização: as congregações, os colegiados e as direções das unidades de ensino. Ou seja, o diagnóstico explicitava não se poder mais postergar modificações no modelo de governança institucionalmente em vigor desde 1968.

Como principais marcos do primeiro mandato do professor Naomar, segundo UFBA (2010), além da prioridade na adoção de ações afirmativas voltadas a maior inclusão social, pode ser apontado seu pioneirismo em relação ao processo de interiorização do ensino superior federal com a criação da Universidade Federal do Recôncavo (UFRB), a partir da independência do antigo campus de Cruz das Almas, onde originalmente funcionava a Escola de Agronomia da UFBA, e posteriormente surgiram outras escolas que vieram a se multiplicar e diversificar por toda a região do Recôncavo Baiano. Merecem ainda destaque como ações emblemáticas em termos não somente da realidade institucional, como também em relação ao cenário baiano, a reestruturação dos hospitais universitários da UFBA e, em uma dimensão mais simbólica, o processo de recuperação do complexo arquitetônico da Faculdade de Medicina, berço do ensino superior no país e que se encontrava até então em total estado de abandono. Na esfera administrativa, objeto maior da discussão aqui travada, uma medida importante pelos seus efeitos sobre a vida da universidade foi a promoção do seu saneamento financeiro, com a quitação de dívidas históricas junto a grandes fornecedores, a partir da definição de uma política austera de contenção de despesas e custos, assim como pelo monitoramento cuidadoso de todas as negociações travadas neste sentido. Ressalta-se que a promoção deste saneamento financeiro em muito contribuiu para o fim de um ciclo de sucessivas greves docentes e de quadros administrativos, movimentos estes motivados por problemas em relação a pagamentos e reajustes.

Ao ser reeleito e tomar posse em agosto de 2006, o grupo gestor opta por dar continuidade às metas anteriormente propostas e ainda não atingidas. Com este objetivo, definem-se pilares de sustentação para o futuro projeto político-acadêmico que se pretendia implantar na UFBA. Estes pilares por sua vez se ancoram em diretrizes que retomam de maneira diversa e mais amadurecida, a partir das vivências e resultados obtidos anteriormente, alguns dos eixos trazidos durante o primeiro mandato. Esta proposta pode ser mais bem visualizada na figura a seguir.

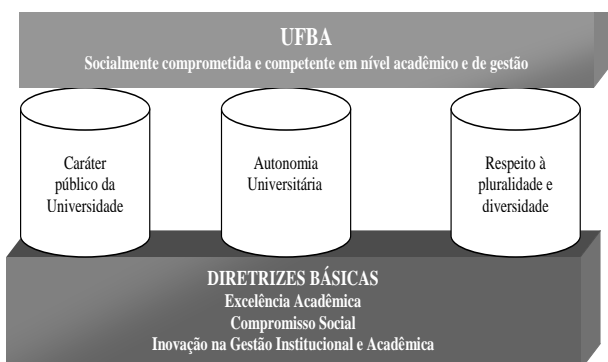


FIGURA 3: Estrutura Geral do Projeto Político-Acadêmico - 2006-2010.

Fonte: Elaboração própria, 2012, a partir de UFBA 2010a.

A partir de um novo diagnóstico contemplando o contexto de 2006 e tomando como ponto de partida a análise das dimensões da figura anterior, a equipe gestora adota a técnica de planejamento estratégico matricial desenvolvida pelo *International Development Research Centre* (IDRC). A fim de favorecer a maior democratização e capilaridade deste esforço de planejamento, na segunda experiência vivenciada por esta gestão, são envolvidos nas discussões e trabalhos, representantes das unidades de ensino que desejassem participar destas atividades. Ao final do processo, tem-se um quadro diagnóstico que, de acordo com a metodologia utilizada, sintetiza em quadrantes as novas diretrizes programáticas e os maiores nós críticos da instituição, a saber: a) renovação e integração do ensino de Graduação e Pós-Graduação; b) ênfase na pesquisa, criação e inovação; c) fortalecimento do compromisso social redefinindo o conceito e as atividades de extensão; d) e modernização administrativa garantindo o processo de gestão participativa em diferentes níveis.

A análise deste modelo gráfico de planejamento estratégico indica como principal iniciativa a se implementar o Plano UFBA Nova, projeto ao qual se vinculavam diretamente o Plano Diretor Físico e Ambiental e os programas UFBA Nova (dimensão ensino) e UFBA Nova de Extensão e Pesquisa. A operacionalização destes projetos vistos como estrategicamente fundamentais levou à necessidade de algumas modificações: a revisão dos modelos curriculares tradicionais e conservadores; a operacionalização de mudanças no perfil de cursos e vagas ofertados diversificando-se opções; e a modificação do processo seletivo com a incorporação de outros meios de ingresso além do vestibular, notadamente os resultados obtidos pelos candidatos no ENEM, que então já se consolidava como uma estratégia de favorecimento a maior inserção social no ensino superior público, no âmbito da política pública voltada ao ensino superior (UFBA, 2010b, p.60-64).

Assim, conforme UFBA (2010a), o Projeto UFBA Nova, prioridade desta gestão, se estruturou a partir de três sustentáculos que influenciaram os demais projetos institucionais, como definido na metodologia de planejamento adotada: a criação de cursos de Graduação experimentais e interdisciplinares que qualificassem os egressos em macro áreas do conhecimento, não se vinculando às profissões tradicionais – os Bacharelados Interdisciplinares (BI) e os Cursos Superiores Tecnológicos (CST); a modificação dos modelos curriculares reduzindo as barreiras existentes entre os diferentes cursos de Graduação, e entre a Graduação e a Pós-Graduação, através da oferta de maior elenco de disciplinas comuns e intercambiáveis, possibilitando maior inter e transdisciplinaridade; e as reformas nos modelos curriculares dos cursos que ainda não a haviam promovido, com a adoção neste processo das novas concepções sobre ensino superior.

A proposta de tais modificações torna o ambiente interno mais turbulento e conflituoso sendo necessárias constantes negociações visando a garantir a continuidade do processo de modernização administrativa e acadêmica em curso. Porém, a reversão deste quadro foi auxiliada por um contexto externo favorável à IFES por conta da boa relação do reitor com o governo federal, situação para a qual contribuiu o fato de o novo projeto de Reforma Universitária, em tramitação desde 2005, ter “deslanchado” com a incorporação de diversos aspectos administrativo-financeiros e de ordem legal concebidos no Projeto UFBA Nova. Estas propostas de associação de um novo modelo de gestão, com um novo modelo acadêmico ecoam em novas iniciativas do ensino superior público federal, com destaque para a UFABC, instituição que em sua criação, adota integralmente em seu modelo de graduação os BI, como concebidos pela UFBA à luz de ideias formuladas por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro, no início dos anos de 1960.

Após intenso processo de negociação com diferentes atores, com sua adesão ao REUNI, a UFBA assegura investimentos da ordem de R\$ 300 milhões, nível de investimento público com o qual não contava desde o início dos anos de 1960. A presença de um reitor empreendedor e inovador, além de ativo, participe no redesenho do novo modelo de ensino superior adotado pelas IFES, tornou possível sua adesão pioneira ao programa, como este comportamento contribuiu para a legitimação do REUNI frente à sociedade, a UFBA se beneficiou do seu pioneirismo e inovação com a liberação antecipada de parte dos recursos, o que viabilizou mais celeridade na operacionalização do seu projeto institucional. As principais metas e ações que compuseram este processo estratégico encontram-se sintetizadas a seguir.

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

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

Fonte: Elaboração própria, 2012, a partir de UFBA 2010a e 2010b.

Acredita-se ser interessante uma análise do real alcance das metas e ações propostas em termos estratégicos durante o reitorado do professor Naomar. O grande sucesso foi a implantação dos 4 BI, que foram vistos como a principal bandeira desta gestão em termos acadêmicos, quanto às demais expansões, de maneira geral consideram-se que foram atingidas apenas parcialmente: implantação de 2 CST; abertura de 9 turmas novas (noturnas) em cursos já existentes; ajuste de 9 cursos existentes ao REUNI, embora se destaque que as unidades de ensino têm até o final de 2012, para promover esta alteração. Quanto às demais metas, não se têm até o momento registro do seu cumprimento. Em relação às ações merecem destaque: a contratação de professores e servidores; a realização de parte das obras planejadas; aportes de recursos em construção e reforma das instalações de algumas unidades de ensino; investimentos em relação à infraestrutura tecnológica dos campi. Em síntese, percebe-se que muitas das propostas trazidas, apesar da democratização do processo de planejamento não conseguiram sair do papel.

De toda forma, em que pese o não alcance de metas e a operacionalização de ações tão importantes, ao término do segundo mais longo reitorado na trajetória da UFBA enquanto universidade formalmente constituída percebe-se a extensão e complexidade das mudanças efetivamente operacionalizadas. É possível afirmar-se que a IFES buscou se reinventar visando a melhor se adequar às novas e cada vez mais dinâmicas demandas postas pela sociedade em geral e pelo mercado, demandas estas em muito influenciadas pela legitimação do modelo de gestão pública pós 1995. Seu modelo organizacional passou por um processo de descentralização, com a atribuição de maiores responsabilidades às instâncias decisórias mais próximas do cotidiano da instituição - os colegiados, as congregações e as diretorias das unidades de ensino. Assim, a IFES passa a contar em termos formais com um modelo de governança mais horizontalizado e democrático, no qual estes órgãos assumem

importância, tendo em vista o aumento de suas responsabilidades na condução de atividades antes sob responsabilidade difusa, ou sob a responsabilidade dispersa dos departamentos. Estes últimos órgãos no novo Estatuto e Regimento perdem importância, sendo inclusive indicada sua extinção, propondo-se com isso o fim de um modelo consagrado no ensino superior público desde a Reforma de 1968, momento no qual substituem as cátedras. Sob este novo modelo espera-se que as instâncias decisórias mais altas possam efetivamente se dedicar à definição dos rumos estratégicos que a IFES deve percorrer, se desvincilhando de atribuições operacionais como anteriormente ocorria. Destaca-se que a garantia da manutenção de formas organizativas diversas nas unidades de ensino reforça a existência de maior processo de hibridização institucional.

Em relação ao modelo de gestão, identifica-se, com base em Almeida Filho (2007), a adoção de um desenho que faz com que a UFBA adote modelos mais centrados na gestão eficiente e transparente dos recursos públicos com a efetiva responsabilização dos seus gestores por suas ações, uma vez que os colegiados, as congregações e as diretorias passam a ser responsabilizados diretamente pela condução das atividades das unidades de ensino a que pertencem. Porém, enfatiza-se aqui que a instituição ainda se encontra distante de atingir os parâmetros desejáveis em relação ao uso de TIC, enquanto um facilitador na oferta de suas atividades-fim; entende-se que esta questão deve ser vista como uma de suas prioridades para os próximos anos, sob pena de não se atingirem as metas estratégicas de aumento de alunos e de cursos definidas quando de sua adesão ao REUNI, tendo em vista que para isso, em muito contribui o uso das ferramentas de ensino a distância.

Enquanto modelo acadêmico, a exemplo do que ocorreu ao término das gestões anteriores, verifica-se a presença de características da Universidade Científico-Tecnológica por conta da continuidade da preocupação com a formação nas áreas de maior reconhecimento social, e da relativa desconfiança que ainda geram os cursos de BI e tecnológicos no interior da comunidade acadêmica em geral. A Universidade de Arte-Cultura volta a assumir importância por conta da incorporação de outras dimensões ao conceito de conhecimento institucionalmente legitimado pelo marco legal. Adicionalmente percebe-se uma aproximação, ainda que talvez não nos níveis almejados pelo professor Naomar e seu grupo, em relação ao modelo da Universidade Corporativa, com a adoção de parâmetros gerencialistas em seu processo gestor, aprimorando de alguma forma, o modelo de gestão menos profissional mais usual no segmento.

Finaliza-se esta seção afirmando-se que o processo decisório da UFBA, ao longo do período analisado pode ser classificado como um modelo político, no qual a gestão dos interesses conflitantes de diferentes atores se torna o princípio orientador das ações. Em outras palavras, encontra-se presente a preocupação com a conciliação dos interesses distintos e por vezes divergentes do conjunto de atores envolvidos, sejam eles internos ou externos à universidade. Confirmam-se assim os achados de Hardy e Fachin (1996) em relação à situação vivida pela instituição nos anos de 1980, quando o então reitor Rogério Vargens era definido como “um malabarista na arena política”, situação esta ainda mais presente durante o reitorado do professor Naomar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicia-se esta seção, retomando-se a proposta inicialmente trazida pelo artigo de à luz dos pressupostos do gerencialismo como modelo de gestão pública adotado no Brasil pós 1995, se obter respostas à questão: **Como se caracterizam as mudanças no processo gestor da UFBA nos anos 2000?**

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

Destaca-se aqui, que a opção por se considerar a UFBA como objeto de estudo nasceu da percepção da sua importância para o cenário do ensino superior nacional em diferentes momentos. Dentre estes, destaca-se o período estudado que abrange os dois reitorados do professor Naomar de Almeida Filho, momento no qual se pretende fazer com que a organização, ao tempo em que modifique seu modelo acadêmico, passe por um amplo processo de mudança em seu processo gestor, passando a se utilizar de ferramentas gerenciais até então de uso inédito; e dando início a um movimento de profissionalização e responsabilização dos seus gestores em diferentes níveis. Em outras palavras, a partir dos resultados trazidos com a pesquisa, acredita-se ser possível concluir que durante os anos 2002-2010, houve grande preocupação dos gestores da IFES, em fazer com que os pressupostos do gerencialismo apontados por Bresser-Pereira (2004 e 2007) e Abrúcio (2010) dentre outros, em relação à responsabilização dos gestores pelos resultados obtidos sob sua responsabilidade, fossem incorporados ao cotidiano da organização alterando de forma significativa seu modelo de governança, ao dar-lhe melhores condições de responder adequadamente aos desafios trazidos pelo novo contexto de atuação do ensino superior federal no país, notadamente, em relação à garantia de maior inserção social promovida através da ampliação da sua esfera de atuação

Não se pode negar que neste movimento de mudança e legitimação de algumas propostas, foi muito útil para a organização a aproximação do seu reitor em relação ao governo federal, fato que lhe permitiu inclusive exercer influências ativas no desenho do REUNI, que refletiu em sua operacionalização muito do projeto

Universidade Nova, um dos primeiros esforços empreendidos formalmente em termos de planejamento. Esta proximidade de alguma forma facilitou a trajetória da instituição rumo à maior profissionalização, já que lhe tornou mais fácil o acesso a um volume de recursos até então inimaginável, já sob um contexto financeiro estável e saneado, após longos anos de crises sucessivas. É inegável a oxigenação trazida pelos BI, com seu novo modelo acadêmico e organizacional que procura adotar um processo de gestão mais descentralizado e próximo dos alunos.

Infelizmente, o apego a modelos organizacionais e acadêmicos construídos ao longo de uma trajetória secular iniciada em 1808 com as escolas isoladas; passando pelo momento da sua constituição em Universidade, em 1946; até os dias de hoje, faz com que muito das propostas inovadoras em termos de gestão e acadêmica concebidas e aprovadas nos órgãos superiores da UFBA, termine se constituindo apenas em novos arcaísmos legais (Estatutos e Regimentos geral e das unidades de ensino) que, no primeiro caso ficam como “quadros na parede” para serem exibidos como inovações, mas sem nenhuma aplicabilidade no cotidiano organizacional; ou, no segundo caso, como instrumentos de reprodução acrítica do modelo tradicional sob uma roupagem que a muitos olhos pode parecer mais moderna. Esta constatação causa preocupação tendo em vista todo o esforço e volume de recursos financeiros e humanos alocados neste processo, que se percebe agora pouco fruto concreto gerou. Ou seja, os cursos continuam sendo oferecidos sob a forma tradicional; a sobrecarga dos órgãos superiores permanece pela dificuldade de colegiados, congregações e diretorias assumirem concretamente suas responsabilidades; há poucos esforços concretos em se planejar a IFES em termos estratégicos, permanecendo, quando existe, a visão do planejamento a retalho, no nível das unidades de ensino etc.

Transcorridos dois anos da saída do professor Naomar, apesar de sua sucessora e muitos dos quadros gestores atuais serem pessoas ligadas ao seu reitorado, percebe-se que a UFBA retrocedeu em termos de cumprir as metas de transformação traçadas, e muitas das ações neste sentido foram descontinuadas, ou continuam sendo operacionalizadas em ritmo muito lento. Em resumo, a IFES voltou, de forma gradativa, a atuar da maneira tradicional e pouco aderente aos princípios gerencialistas.

Finalizando, cumpre ressaltar que se acredita firmemente que esta seja uma descontinuidade momentânea, comum em processos de sucessão onde o perfil do novo gestor é constantemente confrontado com o do seu antecessor. Outra questão que não se deve deixar de se mencionar, é que a avaliação dos resultados vivenciada pela UFBA com o processo de transformação analisado neste artigo, ainda pode ser de alguma forma contaminado pela sua proximidade em relação a estas transformações operacionalizadas tão recentemente. Tais inquietações levam à sugestão, de que se façam trabalhos que retomem esta análise a partir do detalhamento dos aspectos aqui estudados sob uma perspectiva mais geral, assim como se realizem estudos similares que explorem o momento atual de outras IFES, sejam elas tradicionais, ou criadas sob o novo paradigma.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando Luiz. Desafios contemporâneos para a reforma da Administração Pública brasileira. In: PETERS, G.Guy e PIERRE, Jon (org). **Administração pública** – Coletânea. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010.
- ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma Análise à Luz da Experiência UFBA**. ANPAD. Rio de Janeiro, XXXVI ENANPAD, 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=14470. Acesso em 12 mai 2013.
- ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova: Textos críticos e esperançosos**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília e Salvador e Editora da Universidade Federal da Bahia - EDUFBA, 2007.
- _____, Naomar de. **Naomar de Almeida Filho (depoimento, 2010)**. Salvador, CIAGS, 2010, 50 p.
- _____, Naomar de. **Revisão do marco normativo da UFBA no contexto da autonomia**. In: Estatuto & Regimento Geral. Salvador: UFBA, 2010a, p. 5-15.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo (org). **Pós neoliberalismo: As políticas sociais e o estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- BOAVENTURA, Edivaldo. **Edivaldo Machado Boaventura (depoimento, 2010)**. Salvador : CIAGS, 2010, 28 p.
- BORGES, Djalma Freire e ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 35, v.4, p. 63-76 jul/ago 2001.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom Estado, e Reforma da Gestão Pública. In: BIDERMAN, Ciro e ARVATE, Paulo (orgs.), **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1487> . Acesso em 02 mai 2011.
- _____, Luiz Carlos. Burocracia pública e Estado no Brasil. Curitiba: **Revista de Sociologia Política**, n. 28, jun 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782007000100003&script=sci_arttext. Acesso em 02 mai 2011.

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

CUNHA, Luiz Antônio. O Desenvolvimento Meandroso da Educação Brasileira entre o Estado e o Mercado. **Educação e Sociedade**, Vol. 28, nº 100, Especial. Campinas, outubro de 2007, p. 809-829. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 15 abr. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

MÉSZÁROS, I. A educação para além do capital. São Paulo: Boitempo, 2005.

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

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

SADER, Emir e GENTILI, Pablo. Pós neoliberalismo: As políticas sociais e o estado democrático. Org: Emir Sader e Pablo Gentili. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1995.

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

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

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

SANTOS, Boaventura Souza. A universidade do século XIX: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

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