



Processo Gestor do Ensino Superior Federal: uma Análise à Luz da Experiência UFBA

The Management Process in Brazilian Higher Education as Exemplified by the Experience of the Federal University of Bahia

Denise Ribeiro de Almeida¹

RESUMO

O estudo tem por objetivo analisar a forma como a adoção de pressupostos gerencialistas afeta algumas dimensões do ensino superior público em geral, e da UFBA no particular durante o período 2000-2010. Para tanto, utilizou-se como fonte de coleta de dados entrevistas com atores-chave na trajetória histórica da UFBA, assim como documentos oficiais da IFES. As informações são analisadas por meio da Análise de Conteúdo Categorial, tendo-se por categorias os resultados na gestão, e as formas de responsabilização e controle das ações dos gestores pelos resultados obtidos. Os resultados do trabalho apontam que apesar dos esforços empreendidos durante o período analisado, a maior parte das metas traçadas não vem sendo alcançada. A IFES mantém um modelo de gestão tradicional semelhante ao implantado quando da Reforma de 1968, pouco avançando em termos de mudanças de natureza gestora e pedagógica. Sugere-se a realização de trabalhos que retomem esta análise detalhando os aspectos aqui estudados sob uma perspectiva mais geral, assim como se realizem estudos similares que explorem o momento atual de outras IFES e da própria UFBA.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gerencialismo. Modernização Administrativa. Gestão Universitária.

ABSTRACT

We examine how the adoption of managerialist assumptions affected certain dimensions of higher level education in Brazil, focusing specifically on the case of the Federal University of Bahia (UFBA) in the period from 2000 to 2010. To this end interviews were carried out with key actors in the UFBA experience and analysis was made of relevant official university documents. Data were analyzed using Categorical Content Analysis. Categories used were outcomes and the way outcomes were used for accountability and control of management actions. Results show that despite the modernization efforts undertaken during the period examined most of the targets established were not met. Overall, the management model of the university continues to be little changed from that introduced by reforms in 1968. Few differences of a management or teaching nature were observed. It is recommended that further research be undertaken that focuses in greater detail on aspects looked at in this study and that the study be widened to include other institutions of higher education in Brazil, in view of the fact that all are subject to the same regulations.

Keywords: Public Management. Managerialism. Administrative Modernization. University Management.

¹ Universidade Federal da Bahia - Salvador, Bahia - Brasil. deniserib@gmail.com

INTRODUÇÃO

Em nível mundial, conforme Denhardt (2012) e Matias-Pereira (2010) a discussão sobre a migração do Estado do modelo burocrático para o gerencial, se inicia com o esgotamento da primeira tipologia em muitos países, questão fortalecida pelo aumento das expectativas e demandas da sociedade civil em prol de uma Administração Pública que permita a oferta mais eficiente de serviços públicos de maior qualidade. Sob este contexto, tem-se um cenário no qual as organizações públicas são pressionadas a adotar modelos de gestão mais ágeis e flexíveis, à semelhança da prática já presente na esfera privada.

Surge assim, a Nova Gestão Pública (NGP), levando diversos países a implementarem mudanças que lhes permitissem substituir modelos tradicionais de gestão pública, por alternativas mais próximas do Gerencialismo. Como exemplos destas transposições citam-se: 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. Com a consolidação destes parâmetros, emergem diversas experiências de gestão pública, segundo as peculiaridades e especificidades existentes nos países que adotam este novo modelo.

No caso brasileiro, tomando-se a evolução contextual trazida por Bresser-Pereira (2004 e 2007), é possível afirmar-se que o país transita, gradativamente, no plano político ao longo de sua história do modelo de Estado oligárquico para o autoritário, migrando para o democrático. Por sua vez, a Administração Pública nacional migra do patrimonialismo para a burocracia, buscando, a partir da Reforma do Estado de 1995, incorporar ações mais pautadas e avaliadas sob a perspectiva gerencialista. Destaca-se juntamente com Matias-Pereira (2010 e 2010a) e Fadul e Silva (2008) a presença de um modelo híbrido com características de cada um destes três tipos ideais até os dias de hoje no país.

Salienta-se que estas mudanças ocorrem no Brasil mais rapidamente do que em muitos 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. Ou seja, é possível se falar na presença de um processo de modernização administrativa do Estado, embora socialmente o país permaneça atrasado e marcado por profundas desigualdades em nível nacional e regional. Buscando de alguma forma reduzir tais lacunas, ganha importância a concepção do peso do ensino superior público, notadamente o federal, como importante instrumento de política pública.

Neste cenário, surge como um conjunto de ações o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), concebido visando a garantir maior inserção no ensino superior federal, aportando recursos para investimentos nestas organizações. Para terem acesso a estes novos recursos, as IFES precisam modificar seu perfil em relação a alguns aspectos: a ampliação do número de cursos e vagas noturnas; a oferta de cursos de formação mais rápida, a exemplo dos Tecnológicos e dos Bacharelados Interdisciplinares (BI); a interiorização da sua atuação com a criação de novos *campi* em cidades fora do seu eixo tradicional de atuação fosse com a criação de novas instituições, fosse com a multiplicação de *campi* nas universidades já existentes etc.

Tendo em vista, que a partir do REUNI e de outras medidas trazidas pelo Plano Nacional da Educação (PNE), as IFES precisam “repensar” e “reinventar” seus modelos de gestão buscando integrá-los às suas práticas pedagógicas, justifica-se a realização deste trabalho com base na necessidade de se refletir sobre tais mudanças em um segmento notadamente tradicional em termos de gestão. A opção por se estudar estas transformações a partir da realidade vivenciada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), segundo Ribeiro (2011), justifica-se pela sua importância e pioneirismo 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 das alterações promovidas pela Reforma Universitária de 1968 (Santos, 2010); seja por seu papel de “régua e compasso” na definição de padrões utilizados na formulação do REUNI, a partir do projeto denominado Universidade Nova, concebido e operacionalizado pelo reitor Naomar de Almeida Filho e sua equipe, a partir de 2002.

Assim, tendo-se 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 dimensões do processo gestor da UFBA, levando a organização a

modificar práticas usuais desde o fim dos anos de 1960, momento em que põe em curso aquele que pode ser considerado como seu primeiro movimento de profissionalização da gestão. A fim de dar suporte a tais reflexões, trabalhou-se um arcabouço conceitual que contextualiza as transformações do Estado até a Reforma do Estado de 1995, assim como seus desdobramentos, apresentando-se ainda discussões relativas à gestão das IFES. Com base neste referencial, pretende-se à luz dos pressupostos do modelo de gestão pública adotado no Brasil, pós 1995 obter-se resposta à questão: **Como se caracterizam as mudanças no processo gestor da UFBA, no período 2002-2010?**

O trabalho, além desta introdução, traz discussões teóricas relativas à evolução histórica da gestão pública e das IFES no Brasil; a seguir, apresenta o percurso metodológico utilizado. Na sua quarta seção, busca-se aproximar a discussão teórica da realidade da UFBA, no período 2002-2010, momento no qual se põem em curso transformações na gestão da organização. Finaliza-se o artigo com reflexões sobre os aspectos aqui explorados.

1. CAMINHOS TEÓRICOS

Esta seção se subdivide em duas subseções: as reformas do Estado e da Administração Pública brasileira, e a gestão das instituições de ensino superior no país.

1.1 Reformas no Estado e na Administração Pública: uma perspectiva histórica destas transformações no Brasil

Inicia-se esta subseção, com reflexões relativas às tipologias assumidas pelo Estado e pela Administração Pública em diferentes períodos da história brasileira. Tal opção decorre da concepção de que tais questões, ao refletirem distintas tipologias de distribuição do poder, do momento da constituição do Estado brasileiro independente, até os dias de hoje, influenciam a temática aqui estudada. Para tanto, traz-se a figura 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.

Analisando o primeiro ciclo, Matias-Pereira (2010) afirma que o Estado oligárquico ao atribuir pouca importância às políticas públicas e à mobilização da sociedade civil, favorecia a que a Igreja Católica assumisse importância no atendimento das demandas das classes menos favorecidas. Tal perfil começa a se alterar a partir da década de 1920, com a maior mobilização social nos grandes centros urbanos que inicia a gradual migração do Estado oligárquico para o Estado interventor. Já a Administração Pública, é classificada, por Bresser-Pereira (2007), de duas formas: como patrimonialista, até a Primeira República, ao defender os interesses dos senhores de terra, grandes comerciantes e burocratas; e posteriormente, com a perda da hegemonia destas atividades econômicas e a incorporação de outras representações – militares e burocratas originários de outros segmentos sociais – mesclando características patrimoniais com burocráticas, em um novo modelo de Administração Pública.

O segundo ciclo do Estado brasileiro iniciado com a Revolução de 1930, torna a sociedade gradativamente capitalista e industrial, preservando-se interesses da aristocracia decadente e do

patrimonialismo, ao tempo em que se incorporam características burocráticas. A partir daí, o Estado assume um perfil nacional-desenvolvimentista, adotando estratégias que viabilizam o desenvolvimento do país, este modelo predomina durante os anos 1930-1985, estreitando os laços entre a burguesia industrial e a burocracia pública, demarcando maior independência política no país, que transita do autoritarismo para a democracia, em que pese à presença dos governos totalitários de Vargas, em 1937, e dos militares, em 1964.

De toda forma, neste processo, conforme Bresser-Pereira (2004 e 2007), o Estado se reorganiza, tornando-se administrativamente consistente com base em uma perspectiva nacional de ação, ao tempo em que se mantém sadio no plano financeiro por meio de uma rígida disciplina fiscal sustentada pela alta burocracia pública. Com tal perfil, deixa de ser um mero garantidor da ordem social, como ocorrera até 1930, assumindo a responsabilidade pela prestação de diferentes serviços, tornando-se ainda o principal agente do desenvolvimento econômico, fazendo com que as burocracias administrativa, política e industrial se tornem seus principais atores. Adicionalmente afirma, que durante este ciclo, opera-se pelo Decreto-Lei nº 200 de 1967, uma reforma administrativa visando à descentralização da Administração Pública, com a proposta de separação da administração direta da indireta, assim como com a criação, na administração indireta, de fundações submetidas à legislação e com atuação semelhantes à realidade privada. Considera-se, em consonância com Abrúcio (2007) que tal modelo pode ser visto como um precursor da Reforma do Estado de 1995, na medida em que formaliza a adoção dos princípios da racionalidade administrativa, do planejamento e do orçamento na esfera pública.

Já Matias-Pereira (2010) vê este momento como um retrocesso na modernização da Administração Pública, por conta da cultura de rateio dos cargos públicos entre os partidos mais fortes que ocorre no início do processo de democratização do país, e que se estende até os dias de hoje. A Constituição de 1988 fortalece este quadro ao restringir a capacidade de o poder público reestruturar seus órgãos, além de reduzir a autonomia gestora da administração indireta, submetendo-a as mesmas exigências da administração direta. Após um período de instabilidade econômica e financeira - governos Sarney, Collor de Mello e Itamar Franco -, retomase a discussão da reforma gerencial do Estado e da Administração Pública.

Segundo Bresser-Pereira (2004 e 2007), a prioridade deste ciclo era promover uma mudança institucional, que superasse os debates relativos à implantação do Estado Mínimo e da adoção de políticas neoliberais. Assim, a Reforma de 1995 tinha por princípios: tornar os gestores públicos mais autônomos e responsáveis, reduzindo o foco nos controles burocráticos baseados em regras detalhadas e priorizando a obtenção de resultados reais, ou seja, adota-se a administração por resultados na esfera pública; fazer com que o Estado atue nas áreas que lhe são exclusivas - aquelas que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que demandam a aplicação de recursos públicos - retirando-se total ou parcialmente das demais.

As discussões postas sobre os dois ciclos mais recentes de reformas do Estado e da Administração Pública no Brasil são sintetizadas por Santos (2006) e Farah (2006) como um esforço de operacionalização de diferentes e complementares instrumentos de modernização administrativa no âmbito da gestão pública. Afirmam que o ciclo iniciado no primeiro governo Vargas traz as bases de consolidação do Estado desenvolvimentista e artífice da articulação de uma identidade nacional; ao passo que o delineado a partir dos anos de 1980 prioriza a construção de novas instituições e práticas de gestão mais eficientes. Com isso, os dois períodos pautam-se pelo estímulo à inovação e pela busca da superação de problemas tradicionais da Administração Pública.

É possível ainda se concluir, que se no primeiro momento buscou-se a migração do modelo de Estado patrimonialista para o burocrático, no segundo visava-se a dotar à Administração Pública de ferramentas gerenciais que viabilizassem sua avaliação e controle segundo parâmetros de eficiência usuais na iniciativa privada. Em resumo, o ciclo iniciado na década de 1980 se ancora na necessidade de o Estado apresentar respostas às demandas sociais que emergem do processo de redemocratização do país, direcionando-se à busca por maior descentralização financeira e decisória na esfera federal; na superação da perspectiva institucional fragmentada nos diferentes níveis decisórios; e na busca pela formulação de políticas públicas que superem o viés clientelista (ABRÚCIO, 2010, p.537).

1.2 Gestão das instituições de ensino superior no país: uma análise da sua evolução

Estas reflexões se iniciam com uma síntese sobre os modelos mais usuais de ensino superior e universidade. O pioneiro - a Universidade Escolástica - surge no século XI com a criação das universidades de Paris e de Bolonha, por meio das quais se buscava retirar da Igreja Católica a responsabilidade pela produção do conhecimento. Este, de acordo com Trindade (1999), Almeida Filho (2007) e Boaventura (2010), torna-se o desenho mais tradicional na Europa, replicando-se em outras experiências universitárias até o Pós-Renascimento, quando, fruto das ideias iluministas incorporam-se aos currículos novas áreas do conhecimento, dando lugar à Universidade da Arte-Cultura. Na sequência, tendo por “gatilho” as mudanças socioeconômicas trazidas pela Revolução Industrial, surge no século XIX, a Universidade Científico-Tecnológica, ou segundo Wolff (1993) – a Universidade como campo de treinamento para as profissões liberais. Almeida Filho (2007) afirma que a partir daí ancora-se o ensino superior no treinamento profissional e administrativo, dimensões fundamentais à evolução do modo de produção capitalista; este modelo se consolida no pós Segunda Guerra, com o estímulo dos organismos internacionais de financiamento que buscavam fortalecer o vínculo ensino superior-desenvolvimento.

A falência deste modelo, em muito refletida na crise estudantil dos anos 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 paradigma surgem IES geridas enquanto empreendimentos comerciais ligados ou não às grandes corporações, visando à qualificação de grande número de pessoas, garantindo a inserção de camadas da sociedade antes excluídas deste nível educacional. Esta realidade também afeta as IES existentes, tornando necessárias à continuidade de suas atividades algumas adaptações. Aproximando-se estas classificações do contexto organizacional, Hardy e Fachin (1996), trazem quatro modelos de tomada de decisão, vistos como tipos ideais weberianos, com suas características resumidas a seguir.

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	Default 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, tem-se a estrutura matricial como dominante no processo de gestão das IFES. Esta é vista por Loiola et all (2004) como um desenho burocrático, combinando aspectos positivos da departamentalização funcional e da divisional, com vistas a tornar as estruturas mais leves e ágeis. Nele as tarefas se dividem segundo demandas do mercado, havendo dupla subordinação do indivíduo que tem 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 outra perspectiva, Cunha (1999) afirma que o departamento se consolida na universidade brasileira, a partir da Reforma Universitária de 1968, sob tipologias distintas e igualmente negativas à evolução do ensino superior: a agregação destes em centros, institutos, faculdades ou escolas; a ligação dos departamentos diretamente à administração superior, sem instância intermediária; e a superposição de centros às faculdades, aos institutos e às escolas.

Ribeiro (2011) complementa a discussão sobre a hegemonia da departamentalização nas IFES, afirmando que, na prática, o que há nestas organizações é a grande importância atribuída aos departamentos enquanto órgãos gestores de toda a vida das unidades de ensino, ou seja, passam a ser os “todos poderosos”, esvaziando a importância 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.

Parece 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 gerencialistas visando a modificar suas práticas, com a obtenção de maior profissionalização e responsabilização dos seus gestores. 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.

Com base em Borges e Araújo (2001, p.68), trazem-se alguns problemas no processo gestor das IFES no pós 1995:

- a) o nível de descentralização de decisões de natureza operacional, fruto da ambiguidade de poder permite que as unidades de ensino progridam em diferentes ritmos entre si, e em comparação com as unidades administrativas, priorizando demandas específicas, em detrimento da perspectiva organizacional em nível macro;
- b) a presença de concepções distintas e por vezes conflitantes sobre o papel da IFES, dificultando a definição clara de aspectos fundamentais à sua gestão estratégica - missão, objetivos e metas institucionais -, favorecendo com isso o mau uso e desperdício de recursos escassos;
- c) a pouca coordenação e controle de atividades nos diferentes níveis organizacionais, sejam acadêmicos ou administrativos, dificulta a adoção de um modelo de administração por resultados.

Por se considerar o peso destas questões nas IFES, não causa estranheza a lentidão e resistência dos seus gestores em promoverem os ajustes necessários a uma atuação mais aderente aos princípios gerenciais trazidos pela Reforma do Estado. Na verdade, percebe-se que muitas das modificações operacionalizadas continuam contemplando isoladamente ora atividades de natureza acadêmica, ora as administrativas, de acordo com a situação. Conclui-se que a reprodução do modelo de gestão tradicional – com suas características fragmentadas e personalistas – apesar da incorporação de algumas inovações gerenciais operacionalizadas por meio de iniciativas pontuais, não tem a força necessária para superar as dificuldades de implementação de mudanças amplas, contemplando integralmente a realidade institucional e adotando mais profissionalismo na gestão. 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 um novo paradigma.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, já que se buscou 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 primários optou-se pela utilização da entrevista em profundidade com três dos principais gestores da história da UFBA, sendo tal opção justificada com base na concepção da utilidade deste instrumento na obtenção de respostas mais profundas sobre as questões investigadas (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. As entrevistas foram realizadas durante os meses de setembro e dezembro de 2010, sendo a opção pelos entrevistados fruto da importância da sua atuação à frente da instituição em momentos relevantes da sua trajetória e do próprio ensino superior brasileiro.

A primeira entrevista foi feita 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 próprio professor Roberto Santos, que além de ter sido o quarto reitor da IFES, foi partícipe 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 coletado se deu durante os intervalos existentes entre cada uma das entrevistas, prática que permitiu o aprimoramento dos roteiros. Neste processo, usou-se a Análise de Conteúdo categorial temática definindo-se duas categorias analíticas: 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 – para se categorizar e analisar as mais de 18 horas de falas a partir da transcrição das gravações realizadas, e o material documental utilizado. Ressalta-se que algumas destas falas, pela sua relevância ao tema estudado, são trazidas na íntegra neste trabalho.

4. O CASO UFBA

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 gestor 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, consolidava-se a preocupação com a busca sistemática 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 não só pela falta de investimento nas mesmas, quanto pelos estímulos dados ao crescimento do segmento privado, ou seja, havia uma estagnação e acomodação das IFES ao redor do país. Internamente, a UFBA convivía 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 contribuiriam 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 da UFBA, forma-se um grupo responsável por elaborar um diagnóstico da organização. 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, tem-se a seguinte análise:

[...] 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). Esta percepção mais geral, será utilizada ao longo deste reitorado, com vistas a fazer com que a IFES adote princípios de gestão e maior transparência no 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, houve, em consonância com a política pública de interiorização do ensino superior federal, 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 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.

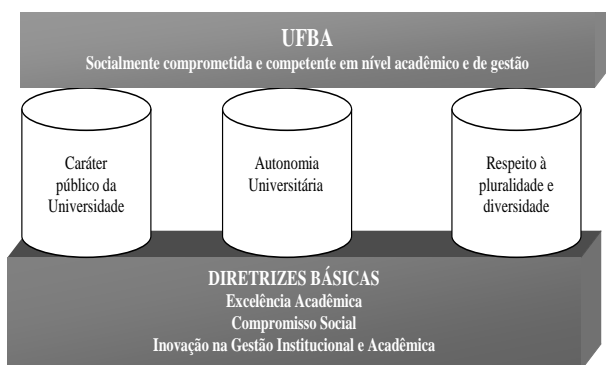


FIGURA 3: Estrutura Geral do Projeto Político-Acadêmico - 2006-2010.
 Fonte: Elaboração própria, 2012, a partir de UFBA 2010a.

A partir de 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, 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) 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 visando reduzir 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 com foco na garantia da continuidade do processo de modernização administrativa e acadêmica em curso. Destaca-se, contudo que 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.

Este contexto tornou possível à UFBA aderir rapidamente ao REUNI, beneficiando-se assim com a liberação antecipada de parte dos recursos os quais viabilizaram a 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, 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 apesar de as unidades de ensino terem até o final de 2012, para promover esta alteração, este prazo não foi cumprido pela maior parte delas, o mesmo ocorrendo em relação às demais metas. Dentre as ações que merecem destaque têm-se: 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, reproduzindo a dificuldade da UFBA, a exemplo da encontrada em outras organizações públicas, de profissionalizarem seu modelo de gestão.

De toda forma, em que pese o não alcance de metas e a operacionalização de várias ações, ao término do segundo mais longo reitorado na trajetória da UFBA enquanto universidade formalmente constituída percebe-se a extensão e complexidade das mudanças operacionalizadas. É possível afirmar-se que a IFES buscou se reinventar visando 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, no período 2002-2010?**

Na busca por se obter respostas a 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 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 processo de mudança em seu processo gestor caracterizado pela utilização sistemática de ferramentas gerenciais e pela profissionalização e responsabilização dos seus gestores em diferentes níveis. Em outras palavras, a

partir dos resultados da 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 fossem incorporados ao cotidiano da organização alterando seu modelo de governança.

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

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 concebidas para as esferas de gestão e acadêmica, termine se constituindo apenas em novos arcabouços legais (Estatutos e Regimentos geral e das unidades de ensino) que, no primeiro caso ficam como “quadros na parede” a serem exibidos como inovações, mas com pouca aplicabilidade no cotidiano organizacional; ou, no segundo caso, como instrumentos de reprodução acrítica do modelo tradicional sob uma roupagem que a muitos pode parecer mais moderna. Tais constatações causam preocupação tendo em vista o volume de recursos financeiros e humanos alocados neste processo, que se percebe agora, poucos frutos 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 quatro 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 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 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 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 e da própria UFBA.

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 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.

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