

Produção científica sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras

Scientific production on the management model of Brazilian public universities
Producción científica sobre el modelo de gestión de las universidades públicas brasileñas

FÁDYA LORENA DE SOUZA MOURA¹

MARIA EDILENE DA SILVA RIBEIRO²

Resumo: Este artigo objetivou mapear a produção científica sobre modelo de gestão das universidades públicas brasileiras publicada de 1995 a 2022. Realizou-se uma revisão sistemática de literatura que selecionou, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e no Google Acadêmico, 21 estudos, que foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo. Os principais resultados revelaram o avanço do modelo de gestão gerencial nas universidades públicas analisadas, ocorrendo a disputa com os modelos burocrático e democrático. Concluiu-se que os estudos sobre o objeto em questão podem constituir um importante instrumento de diagnóstico da realidade da gestão universitária, ao revelar os modelos que têm predominado nas universidades públicas, oportunizando a reflexão contínua sobre o desenvolvimento da gestão democrática, conforme estabelecido na Constituição Federal. Este estudo contribuiu com sugestões de pesquisas futuras, instigadas pelas lacunas encontradas.

Palavras-chave: instituição pública de educação superior; administração universitária; gerencialismo; gestão democrática.

1 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6163-3731> . Universidade Federal do Pará (UFPA), Instituto de Ciências da Educação (ICED), Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Belém, PA, Brasil.

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8605-9406> . Universidade Federal do Pará (UFPA), Instituto de Ciências da Educação (ICED), Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Belém, PA, Brasil.

Abstract: *This paper aims to map the scientific production of the management model of Brazilian public universities published from 1995 to 2022. It conducted a systematic literature review that selected 21 studies from the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations and Google Scholar, which were analyzed using content analysis. The main results revealed the advancement of the managerial management model in the analyzed public universities, competing with bureaucratic and democratic models. It was concluded that studies on the subject can constitute an essential tool for diagnosing the reality of university governance by revealing the predominant models in public universities, thus providing an opportunity for ongoing reflection on the development of democratic management as established in the Federal Constitution. This study contributed with suggestions for future research, driven by the identified gaps.*

Keywords: *public institution of higher education; university administration; managerialism; democratic management.*

Resumen: *Este artículo tuvo como objetivo mapear la producción científica sobre el modelo de gestión de las universidades públicas brasileñas publicada entre 1995 y 2022. Realizó una revisión sistemática de la literatura, seleccionando 21 estudios de la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones y de Google Scholar, que fueron analizados mediante análisis de contenido. Los principales resultados revelaron el avance del modelo de gestión gerencial en las universidades públicas analizadas, presentándose disputas con los modelos burocrático y democrático. Se concluyó que los estudios sobre el objeto en cuestión pueden constituir una importante herramienta para diagnosticar la realidad de la gestión universitaria, al revelar los modelos que han predominado en las universidades públicas, brindando espacios para una reflexión continua sobre el desarrollo de la gestión democrática, tal como lo establece el Constitución Federal. Este estudio contribuyó con sugerencias para futuras investigaciones, instigadas por las lagunas encontradas.*

Palabras clave: *institución pública de educación superior; administración universitaria; gerencialismo; gestión democrática.*

INTRODUÇÃO

Este artigo aborda uma revisão sistemática de literatura (RSL) com foco nas pesquisas que têm como centralidade o modelo de gestão universitária. Tem o objetivo de construir um panorama das pesquisas científicas sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras³. Pretende, para tanto, efetuar um balanço dos estudos produzidos no período de 1995 até 2022, sobre o tema em questão, contribuindo, assim, com a identificação de possíveis lacunas e com a sugestão de outras pesquisas a fim de ampliar a fronteira do conhecimento.

Contribuíram para as análises teóricas os autores Paro (2012), Araújo e Castro (2011) e Cury (2002), cujos escritos, numa perspectiva crítica, versam sobre a gestão da educação abordando os diversos modelos em disputa, além de documentos nacionais, a saber: a Constituição Federal (Brasil, 1988), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996).

3 A opção pelas universidades públicas ocorreu em razão de o presente estudo fazer parte de uma pesquisa maior realizada em curso de doutorado em Educação em andamento, cujo objeto de investigação é o modelo de gestão de uma universidade pública.

Segundo a Constituição Federal, a educação deve visar “ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988). Para atingir esse objetivo, estabelece que a educação deve se basear, entre outros princípios, na “gestão democrática do ensino público, na forma da lei (Brasil, 1988). Posteriormente, a Lei 9.394/96, que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), regulamentou a gestão democrática na educação pública e, quanto à educação superior, especificamente, afirma, em seu art. 58, que “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (Brasil, 1996).

Entretanto, organismos internacionais, de forma explícita, têm induzido reformas para direcionar a educação superior ao atendimento das demandas do mercado como primazia e à adoção do modelo de gestão gerencial. O Banco Mundial é um importante exemplo. O organismo exalta a gestão empresarial privada como sinônimo de excelência em gestão da educação superior:

As instituições privadas são um elemento importante de alguns dos sistemas de educação pós-secundária mais eficazes no mundo em desenvolvimento hoje. Elas podem reagir com eficiência e flexibilidade às mudanças na demanda e expandir as oportunidades educacionais com pouco ou nenhum custo adicional para o estado. (Banco Mundial, 1995, p. 6, tradução nossa).

A UNESCO, em 1990, publicou a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Jomtien), que já apresentava orientações importantes para a reconfiguração da gestão da educação em todos os níveis, fomentando as parcerias público-privadas. O documento afirma que:

Não se pode, todavia, esperar que elas [as autoridades responsáveis pela educação] supram a totalidade dos requisitos humanos, financeiros e organizacionais necessários a esta tarefa. Novas e crescentes articulações e alianças serão necessárias em todos os níveis (UNESCO, 1998⁴, artigo 7).

No Brasil, no bojo da reforma do Estado, um documento importante que articula o ideário neoliberal e o modelo de gestão universitária é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), emitido em 1995, o qual visa “criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais” (Brasil, 1995, p. 5). O objetivo desse documento é orientar o processo de reforma do Estado brasileiro, a fim de desburocratizar a gestão dos órgãos públicos,

4 Esta Declaração foi publicada originalmente em 1990. A versão traduzida para o português, consultada para este trabalho, só foi publicada em 1998.

inclusive os pertencentes ao setor educacional, reconhecendo, assim, a existência do modelo de gestão burocrático, que precisa, conforme o documento, ser superado, e defendendo o modelo de gestão gerencial, o qual deve passar a ser adotado em toda a administração pública.

Sendo assim, a partir dos meados da década de 1990, as universidades públicas, enquanto órgãos da administração pública, se veem diante de um embate entre três modelos de gestão: a gestão burocrática, a superar; a gestão gerencial, introduzida pelo PDRAE; e a gestão democrática, preconizada pela Constituição Federal. O que instigou a questionar: qual modelo de gestão tem sido predominante nas universidades públicas brasileiras?

O artigo está organizado em cinco seções: esta primeira, introdutória; a segunda, teórico-conceitual e documental, que problematiza a gestão universitária no Brasil; a Metodologia; os Resultados e discussão, em que se faz a análise dos dados em duas partes, a primeira trata de aspectos gerais dos trabalhos selecionados e a segunda, dos principais resultados sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras; e, por fim, as Considerações finais.

GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ENTRELAÇAMENTOS TEÓRICOS E DOCUMENTAIS

A gestão⁵ “é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade” (Paro, 2012, p. 24), é um instrumento que pode ser empregado tanto para conservar o *status quo* quanto para promover a transformação social, isso depende do objetivo que se propõe a alcançar, trata-se da “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2012, p. 25). Assim, ela pode assumir diferentes configurações.

O PDRAE apresenta três modelos de gestão pública: a patrimonialista (em superação pela burocrática); a burocrática e a gerencial, sendo esta última tratada como solução para combater os resquícios da primeira e romper com a segunda, sob a justificativa de “defender o Estado enquanto *res publica*, enquanto coisa pública, enquanto patrimônio que, sendo público, é de todos e para todos” (Brasil, 1995, p. 14, grifos do autor).

A gestão patrimonialista refletia a cultura do Brasil Império ao tratar a coisa pública não como tal, havendo uma prática clientelista. A gestão burocrática, segundo o documento, surgiu no século XIX, em substituição à gestão pública

5 Com base em Paro (2020), concebe-se, neste trabalho, o termo “gestão” com o sinônimo de “administração”.

patrimonialista, e tem como características “a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal” (Brasil, 1995, p. 15), bem como prima por “controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas” (Brasil, 1995, p. 15). O PDRAE considera como defeitos da gestão burocrática: “a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes” (Brasil, 1995, p. 15).

De acordo com o documento, a gestão gerencial surge no século XX, em razão da ampliação das funções do Estado. É inspirada na administração de empresas, busca superar a gestão burocrática, embora não negue todos os seus princípios – é o caso do interesse público, da impessoalidade e do profissionalismo –, e tem como principal característica a “eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário” (Brasil, 1995, p. 16), bem como passa a exigir “formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade” (Brasil, 1995, p. 17). O controle “deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental” (Brasil, 1995, p. 16).

Conforme analisam Araújo e Castro (2011), ao mesmo tempo que confere maior transparência ao serviço público e maior responsabilidade aos gestores, o modelo de gestão gerencial, orientado por princípios neoliberais, estimula parcerias com o setor privado transferindo para a iniciativa privada a responsabilidade pela execução de políticas sociais, bem como, em nome da racionalidade de recursos, busca produzir cada vez mais com cada vez menos recursos, colocando em risco a qualidade e direcionando para a precariedade, pois a qualidade, nesse modelo, é definida por indicadores de desempenho.

Araújo e Castro (2011), corroborando a afirmação de Paro (2012) sobre a gestão servir para a manutenção do estado atual das coisas ou para transformação da realidade, enfatizam que é pelo fato de a gestão gerencial estar fundamentada em princípios neoliberais, portanto visando à manutenção do *status quo*, que esse modelo trabalha para desobrigar o Estado da oferta dos direitos sociais, através das parcerias público-privadas, apontando como consequência disso a deterioração do serviço público.

A gestão democrática da educação, por sua vez, preconizada pela Constituição Federal em 1988, “é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”, consiste num elo entre o indivíduo e o colegiado, entre a tomada de decisão e a participação, tendo como método e fundamento o diálogo (Cury, 2002, p. 173). Trata-se de uma gestão compartilhada, realizada em colaboração com a

sociedade. Ao caracterizar a gestão democrática dessa forma, Cury (2002) lança luz aos apontamentos de Araújo e Castro (2011), revelando o caráter não democrático da gestão gerencial e sugerindo, portanto, que há uma contradição entre os dois modelos. Com isso, compreende-se que o modelo de gestão gerencial representa uma ameaça à construção de uma gestão democrática.

Há um outro modelo de gestão, que, ainda que não conste na legislação nem no PDRAE, é importante destacar aqui. Trata-se da gestão social, fundamentada nos estudos desenvolvidos por Fernando Guilherme Tenório desde a década de 90, no Brasil, no campo da administração. Conforme Tenório (2005, p. 122), a gestão social trata de “uma possibilidade de gestão democrática na qual o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas igualmente o cidadão deliberativo” e está em oposição à gestão estratégica, fundamentada na racionalidade instrumental.

Esse modelo se pauta pela “tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (Cançado; Tenório; Pereira, 2011, p. 697). A gestão social se aproxima do que autores como Cury (2002) e Paro (2012), da área da educação, chamam de gestão democrática.

Assim, a gestão universitária das IES públicas é perpassada por uma correlação de forças opostas, pois, de um lado, a universidade pública se situa no contexto capitalista neoliberal, que requer o atendimento a demandas do capital, tais como maior eficiência, implantação de política de austeridade e formação para o mercado de trabalho, próprias do modelo de gestão gerencial, de outro, há a determinação constitucional de construção de uma gestão democrática nos estabelecimentos de ensino públicos.

METODOLOGIA

a) Delineamento da revisão sistemática de literatura

A RSL é um tipo de estudo de dados bibliográficos que segue um rigor metodológico no processo de seleção da bibliografia que irá compor o corpus de análise, sendo delineada a partir de um protocolo específico. Atallah e Castro (1998, p. 21), considerando o Cochrane Handbook⁶, propõem que a revisão sistemática

6 O Cochrane Handbook apresenta um protocolo validado para realização de revisões sistemáticas. A Colaboração Cochrane possui centros em diversos países e tem “o objetivo de auxiliar, realizar e divulgar revisões sistemáticas de intervenções na saúde” (Atallah; Castro, 1998, p. 28). Atualmente, seu protocolo é aplicado em diversas áreas, como as Ciências Humanas e Sociais.

siga um protocolo de sete passos. Dessa forma, no passo 1, formulação da pergunta, questionou-se: qual modelo de gestão tem sido predominante nas universidades públicas brasileiras?

Em seguida, no passo 2, localização e seleção dos estudos, escolheram-se os diretórios Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)⁷ e Google Acadêmico⁷ para realização das buscas, bem como os descritores “modelo de gestão” e “gestão universitária” (e seus sinônimos). Na BDTD, utilizaram-se os filtros que a plataforma disponibiliza, descritos entre parênteses no Quadro 1. No Google Acadêmico, em razão da vasta quantidade de trabalhos sobre universidades privadas e estrangeiras, acrescentaram-se os descritores “pública” e “Brasil” para filtragem, e foram utilizados para otimização da busca nesta ferramenta os operadores booleanos *and* e *asas*.

Quadro 1 - Estratégias de busca utilizadas

BUSCAS	CRUZAMENTOS	DIRETÓRIOS
1	modelo de gestão (todos os campos) gestão universitária (todos os campos) gestão (título).	BDTD
2	modelo de gestão (todos os campos) educação superior (todos os campos) gestão (título)	BDTD
3	modelo de gestão (todos os campos) ensino superior (todos os campos) gestão (título)	BDTD
4	"modelo de gestão" and "gestão universitária" and pública and Brasil	Google Acadêmico
5	"modelo de gestão" and "gestão da educação superior" and pública and Brasil	Google Acadêmico
6	"modelo de gestão" and "gestão do ensino superior" and pública and Brasil	Google Acadêmico

Fonte: as autoras (2023).

Ainda no passo 2, adotaram-se os seguintes critérios de inclusão para seleção dos trabalhos: a) lócus de pesquisa: universidades públicas brasileiras; b) objetivo: deve ter relação com o tema investigado, ou seja, analisa o modelo de gestão de universidade pública brasileira; c) disponibilidade dos trabalhos: acesso livre; d) data de publicação: a partir de 1995, em virtude de ser o ano em que o PDRAE foi publicado⁸.

⁷ A opção por esse diretório para a busca dos artigos acadêmicos ocorreu porque em todas as áreas, os dados fornecidos pelo Google Acadêmico são, em sua maioria, um conjunto maior do que os obtidos a partir de bases de dados como o Web of Science e o Scopus, com uma quantidade significativa de cobertura adicional comparada a essas duas (Martín-Martín *et al.*, 2018).

⁸ O processo de seleção dos estudos ocorreu até agosto de 2022, sendo que o trabalho mais recente encontrado até aquele momento é de 2020.

Os resultados das buscas foram tabulados em planilha do Excel, a fim de possibilitar a checagem dos trabalhos repetidos na mesma busca ou em buscas anteriores. Na leitura dos títulos e resumos⁹ (primeira leitura), foram excluídos os trabalhos que são: a) parte de teses e dissertações já selecionadas no levantamento realizado na BDTD (no caso de artigos); b) repetidos na mesma busca ou em buscas anteriores; c) Trabalhos de Conclusão de Curso de graduação (TCC); e) trabalhos que analisam o modelo de gestão de apenas um setor da universidade.

Posteriormente, no passo 3, avaliação crítica dos estudos, os trabalhos selecionados foram elencados em nova planilha de Excel, denominada “avaliação dos juízes”, contendo os critérios de inclusão, a qual foi enviada para uma avaliadora, que é pesquisadora do tema da gestão universitária. Este procedimento constitui-se um teste de relevância, passo importante na revisão sistemática, em que um ou mais juízes julgam se os trabalhos estão dentro dos critérios de inclusão, concordando ou não com a seleção. Nesta etapa, de 31 trabalhos previamente selecionados de acordo com os critérios de inclusão, foi analisado que apenas 21 trabalhos realmente se enquadram em todos os critérios de inclusão. Os quantitativos dos resultados em cada busca e os obtidos após o refinamento (aplicação dos critérios de inclusão e exclusão e avaliação da juíza) estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados iniciais e trabalhos selecionados após refinamento

BUSCAS	RESULTADOS	APÓS REFINAMENTO
1	94	5
2	199	1
3	287	0
4	2.175	14
5	558	1
6	280	0
TOTAL	3.593	21

Fonte: as autoras (2023).

No passo 4, coleta de dados, fez-se a leitura integral dos trabalhos, em que emergiram as categorias de análise. Em seguida, fez-se a análise e apresentação dos dados, passo 5, com auxílio de planilha no Excel em que foram tabuladas as informações sobre os aspectos gerais e metodológicos dos trabalhos, bem como sobre os principais resultados, que foram tratados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016).

9 Alguns resumos não traziam os principais resultados e as opções metodológicas, imprescindíveis para este estudo, sendo necessário buscar essas informações ao longo de todo o trabalho.

A partir de então, fez-se a interpretação dos dados, passo 6, que será descrita na próxima seção do presente trabalho. Por fim, o passo 7, que se refere à melhora e atualização da revisão, foi feito utilizando-se a ferramenta Alertas do Google Acadêmico, cujas buscas foram atualizadas automaticamente pelo diretório e os resultados enviados por e-mail. Ao todo foram obtidos nesse diretório 65 novos resultados (referentes às buscas 4 a 6). Na BDTD, a estratégia utilizada para atualização foi realizar novamente as buscas, tabular em planilha do Excel ordenando alfabeticamente os títulos dos trabalhos encontrados e comparar com a planilha do primeiro levantamento para identificação dos novos resultados. Foram encontrados 148 novos resultados (referentes às buscas 1 a 3). Tanto no Google Acadêmico quanto na BDTD, nesse momento de atualização, não houve trabalhos que se enquadrassem nos critérios de inclusão, bem como passassem nos critérios de exclusão, permanecendo o quantitativo selecionado no primeiro levantamento, 21 trabalhos.

O Quadro 2 apresenta as principais informações dos trabalhos selecionados para estudo.

Quadro 2 - Trabalhos selecionados

ID	TÍTULO	ANO	AUTORES	TIPO
1	A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária	2016	Susany Perardt; Carla Cristina Dutra Burigo	Artigo
2	A gestão na universidade - elementos para uma crítica com base na teoria da atividade	2009	Rafael Castro Rabelo	Dissertação
3	A gestão superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI	2017	Genilda Teixeira Pereira Amaral	Dissertação
4	A gestão universitária: um estudo na UFPA, de 2001 a 2011	2013	Maria Edilene da Silva Ribeiro	Tese
5	A influência do neoliberalismo na concepção da universidade pública federal: reflexões acerca de modelos de gestão e tipos de racionalidades predominantes	2013	Susany Perardt	Artigo
6	A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais	2017	Raimunda Maria da Cunha Ribeiro	Artigo
7	A nova gestão pública e o impacto no ensino superior no Brasil: a experiência de uma universidade pública	2020	Flávio Hermann Soares Andrade	Dissertação
8	A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira	2017	Eliana Vieira Turibio; Eloisa Helena Santos	Artigo
9	A UFBA como reflexo e modelo da nova gestão pública	2014	Denise Ribeiro de Almeida	Artigo
10	A Universidade Estadual de Goiás: processos de constituição do habitus institucional acadêmico e da gestão universitária	2018	Sylvana de Oliveira Bernardi Noletto	Tese

Quadro 2 - Trabalhos selecionados

ID	TÍTULO	ANO	AUTORES	TIPO
11	Concepções e práticas de gestão: Investigando a Universidade de Pernambuco	2005	Edileuza Marina Silva de Farias	Dissertação
12	Cultura organizacional: um estudo de caso na UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina)	1996	Rosângela das Graças Ferreira do Vale	Dissertação
13	Democracia, deliberação e processo decisório no contexto democrático-colegiado em uma instituição pública de ensino superior	2016	Alysson Ribeiro Paiva	Dissertação
14	Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES	2016	Denise Ribeiro de Almeida; Leonardo Ribeiro de Almeida; Ariadne Scalfoni Rigo; Andréa Cardoso Ventura	Artigo
15	Gestão democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de um modelo	2017	Raimunda Maria da Cunha Ribeiro	Artigo
16	Gestão e processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional - PDI: caso de uma universidade do estado de Mato Grosso	2018	Julio Cezar de Lara	Dissertação
17	Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	2012	Adalgisa Costa Melo; Delmário de Moura Sousa; Eulálio Gomes Campelo Filho; Marcos Ferasso	Artigo
18	Gestão universitária: um estudo sobre o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da Universidade Estadual de Londrina	2018	Thaís Andrade Horiye	Dissertação
19	Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: estudo em uma universidade federal do Brasil	2020	Milka Alves Correia Barbosa; Fernanda Roda Araújo Cassundé; Natallya Almeida Levino; Melrilany Gois	Artigo
20	Modelos de gestão na universidade pública: um estudo a partir do Conselho Universitário e do Conselho Diretor da UFU	2008	Noadia Munhoz Pereira	Dissertação
21	Modelos e práticas de gestão na educação superior: uma análise do processo de implantação da UFT	2007	Raquel Aparecida Souza; Marcelo Soares Pereira da Silva	Artigo

Fonte: as autoras (2023).

Nota: ID, neste artigo, refere-se à identificação do trabalho por uma numeração definida neste quadro.

b) Delineamento da análise de conteúdo

Para a análise dos dados, empregou-se a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016), que é feita em três fases. Na fase 1, a pré-análise, ocorreram organização dos trabalhos a serem analisados e a primeira leitura (leitura flutuante) tendo em vista os objetivos propostos. Na fase 2, a exploração do material, foi

realizada a leitura mais cuidadosa e foram definidas as categorias de análise a partir do objetivo geral da pesquisa. Na fase 3, tratamento dos resultados e interpretação, foi feita a reflexão sobre o conteúdo analisado.

O processo de categorização, realizado na fase 2, foi possível a partir da definição das unidades de contexto e unidades de registro. Como unidades de contexto foram definidos os trechos dos trabalhos referentes à identificação geral do trabalho, dos seus aspectos metodológicos e principais resultados. As unidades de contexto (trechos a serem codificados) constituíram-se de excertos contidos nas unidades de registro em que foram identificadas as palavras-chave possibilitando a primeira categorização (categoria inicial).

As categorias iniciais foram agrupadas em categorias intermediárias, por meio de conceito norteador. As categorias intermediárias, por sua vez, também foram agrupadas utilizando-se um conceito norteador, dando origem às categorias finais, conforme demonstrado no Quadro 3, que apresenta todas as categorias que emergiriam na construção do presente estudo e seus agrupamentos em categorias maiores.

Quadro 3 - Processo de construção das categorias de análise

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias	Conceito norteador	Categorias finais
Gestão democrática como modelo ideal	Evidencia que na instituição há a defesa de um modelo específico de gestão	Modelo de gestão ideal	Identifica o que tem se evidenciado nos achados dos trabalhos quanto ao modelo de gestão das universidades públicas	Principais resultados sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras
Gestão gerencial como modelo ideal				
Gestão social como modelo ideal				
Gestão burocrática como predominante	Indica a presença de muitos aspectos do modelo em questão, caracterizando o modelo de gestão da universidade	Modelo de gestão predominante		
Gestão gerencial como predominante				
Gestão democrática como predominante				
Gestão patrimonialista como predominante				
Gestão social como predominante				
Gestão burocrática em coocorrência	Revela a existência de alguns aspectos de determinado modelo, não chegando a caracterizar o modelo de gestão da instituição	Modelo de gestão em coocorrência		
Gestão democrática em coocorrência				
Gestão gerencial em coocorrência				

Quadro 3 - Processo de construção das categorias de análise

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias	Conceito norteador	Categorias finais	
Tipo de pesquisa	Explicita informações quanto ao percurso metodológico do trabalho	Dados metodológicos	Apresenta informações que identificam e caracterizam o trabalho	Aspectos gerais dos trabalhos selecionados	
Lócus					
Técnica de análise de dados		Dados catalográficos			
Ano de publicação	Apresenta informações úteis para recuperação dos trabalhos nas bases de dados				
Área de concentração					

Fonte: as autoras (2023).

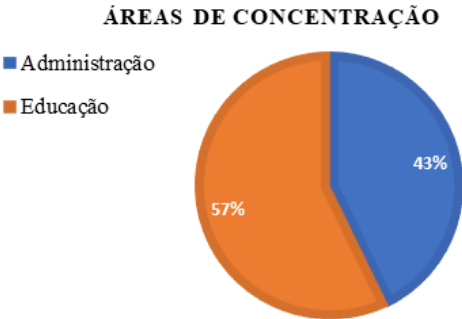
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme demonstrado na seção anterior, os 21 trabalhos selecionados para análise foram categorizados em duas categorias finais. Primeiramente, será apresentada a análise da categoria “Aspectos gerais dos trabalhos selecionados”, em que foram analisadas as seguintes subcategorias: área de concentração, ano de publicação, lócus, tipo de pesquisa e técnica de análise dos dados. Em seguida, será feita a análise da categoria “Principais resultados sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras”, em que foram estudadas as subcategorias: modelo de gestão predominante, modelo de gestão em coocorrência e modelo de gestão ideal, com vistas a evidenciar os achados dos estudos.

a) Aspectos gerais dos trabalhos selecionados

Para melhor visualização da frequência de trabalhos por áreas de concentração, foi construído o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Quantitativo de trabalhos por área de concentração

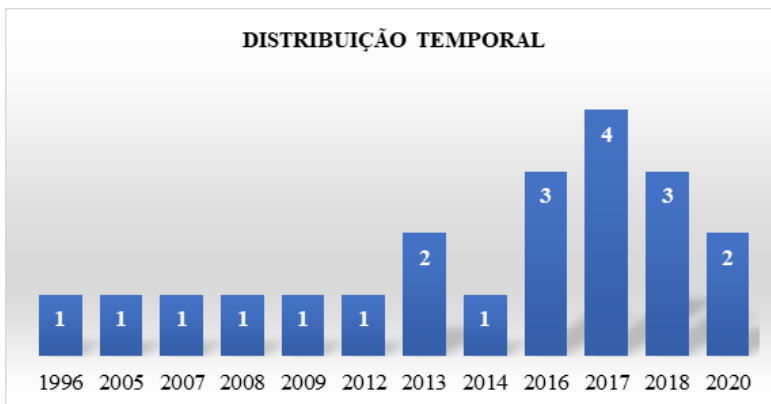


Fonte: as autoras (2023).

Observou-se que os trabalhos se concentram em duas áreas, sendo encontrados 9 trabalhos na área da Administração e 12 na área da Educação. Portanto, há uma tendência de concentração desse tipo de trabalho nessas áreas. Isso indica que o objeto “modelo de gestão das universidades públicas” se situa tanto dentro da gestão pública (campo da Administração) quanto da política de gestão educacional (campo da Educação), havendo, assim, a necessidade de recorrer à literatura dessas duas áreas ao se pesquisar o referido objeto, com vistas a obter o estado de conhecimento produzido, fazendo-se as devidas ressalvas conforme as opções metodológicas de cada área.

Ainda, fez-se a distribuição temporal dos trabalhos, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Quantitativo de trabalhos por ano de publicação



Fonte: as autoras (2023).

Chama atenção o hiato de 9 anos entre 1996 e 2005. Esse dado permite inferir que isso se deveu às transformações ocorridas no âmbito da gestão pública a partir da segunda metade da década de 90, tendo em vista a emissão, em 1995, do PDRAE, e, em 1996, da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Isso, possivelmente, despertou o interesse da comunidade científica em investigar a influência desse documento na gestão das universidades públicas, havendo nos anos 2000 tempo hábil para divulgar os resultados das pesquisas que versaram sobre as transformações pelas quais passou a administração pública nesse período.

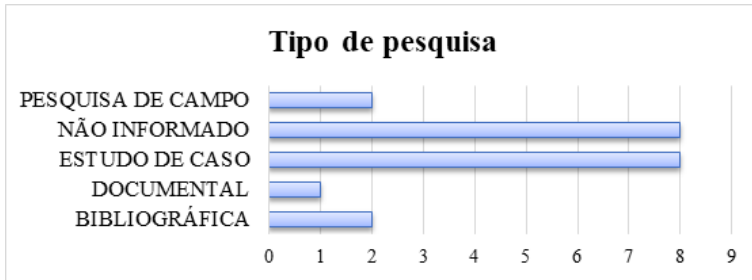
Assim, compreende-se que a reforma do Estado é imprescindível enquanto marco temporal para realização desse tipo de estudo, uma vez que orientou a reorganização da gestão pública em todas os setores, inclusive no setor educacional. Isso se confirma ao se ler na íntegra o trabalho 11 (de 2005), que tem o PDRAE como um dos marcos legais analisados.

A distribuição temporal também revela que os estudos sobre o objeto não são recentes, embora ainda haja poucas pesquisas, tendo sido encontrados somente 21 trabalhos publicados nos últimos 26 anos. Entretanto, observa-se um crescimento do interesse por esse objeto de investigação a partir do ano de 2013, um total de 15 trabalhos entre 2013 e 2020 (71% dos trabalhos).

Quanto às instituições lócus de pesquisa dos trabalhos empíricos, foram elas: Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Estadual de Goiás (UEG), Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Campus de Araranguá, Universidade Federal do Tocantins (UFT), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV) - Campus Rio Paranaíba, Universidade de Brasília (UNB), Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) e Universidade de Pernambuco (UP), um total de 23 instituições, sendo que algumas foram contempladas em um único estudo que investigou 10 instituições (UFC, UECE, UFAM, UEA, UFRGS, UERGS, UFMG, UEMG, UFG e UEG) e outras foram lócus de mais de um estudo (UEG = 2; UFPA = 2).

Esse resultado aponta para lacuna quanto ao lócus de investigação, pois há ainda uma quantidade vasta de universidades públicas brasileiras cujo modelo de gestão ainda não foi investigado. Ressalta-se que o trabalho 6, que analisou os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) de universidades federais e estaduais, não informou quais as universidades investigadas e não foi possível identificá-las porque os PDIs analisados não são referenciados no trabalho.

O Gráfico 3 apresenta os quantitativos de estudos por tipo de pesquisa.

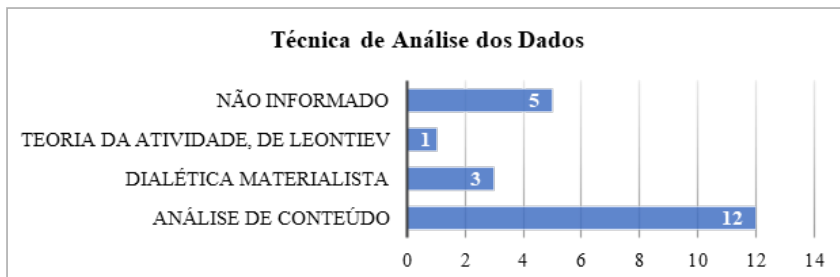
Gráfico 3 - Distribuição dos estudos por tipo de pesquisa

Fonte: as autoras (2023).

Identificou-se a tendência de realização de estudos de caso. Isso demonstra um reconhecimento da singularidade de cada instituição pesquisada, pois, embora os resultados possam convergir, cada instituição possui particularidades e se situa em contextos locais que as diferenciam. Assim, a preferência pelo estudo de caso pode estar relacionada à necessidade de se explorar mais detalhadamente as particularidades de cada locus de investigação, as quais podem não ser passíveis de generalizações.

Dos 8 trabalhos que não informaram o tipo da pesquisa, 7 são artigos e 1 é uma dissertação de mestrado. Provavelmente, os artigos se referem a recorte de pesquisas maiores, cujos percursos metodológicos não foram possíveis identificar. Quanto à dissertação, utilizou delineamento metodológico semelhante aos estudos de caso. Trata-se do trabalho 20, que investigou as tendências e concepções de gestão na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), empregando entrevista semiestruturada com membros dos conselhos superiores.

Identificou-se também o emprego das seguintes técnicas de análise de dados nos trabalhos selecionados: teoria da atividade, dialética materialista e análise de conteúdo. O Gráfico 4 apresenta o quantitativo de trabalhos que utilizaram cada uma dessas técnicas.

Gráfico 4 - Frequência de uso das técnicas de análise de dados

Fonte: as autoras (2023).

Notou-se um quantitativo relevante de trabalhos que não informaram as técnicas de análise dos dados (5 trabalhos, 24%), isso compromete a transparência quanto ao rigor metodológico, característica importante em um trabalho científico.

Identificou-se a tendência de se utilizar a análise de conteúdo em pesquisas sobre o objeto em questão, tanto nos estudos da área da Educação (5 trabalhos) quanto da área da Administração (7 trabalhos), indicando a predominância do paradigma positivista. Entretanto, notou-se também, ainda que em minoria, o emprego do paradigma interpretativista, a partir do uso da dialética materialista (3 trabalhos) e da teoria da atividade, de Leontiev (1 trabalho).

A carência de estudos e de lócus investigados leva à constatação da importância de dar continuidade às pesquisas que analisam os modelos de gestão das universidades públicas caso a caso, considerando suas particularidades locais. Isso permite compreender melhor as diversas configurações da gestão nessas instituições, identificando práticas que realmente promovem a democratização e fortalecem a concepção de universidade pública enquanto instituição socialmente referenciada e aquelas que ameaçam a consecução desse objetivo. Além disso, esse tipo de estudo contribui para orientar políticas públicas a fim de fortalecer essas universidades como espaços democráticos de produção do conhecimento e comprometidos com a sociedade como um todo.

A fim de nortear os pesquisadores nesta tarefa, recomenda-se outras abordagens metodológicas, como o paradigma interpretativista, e outras técnicas de análise de dados coerentes com este, para que os estudos possam lançar luz sobre aspectos ideológicos, disputas de interesse, que perpassam as determinações do objeto de estudo em questão, conforme apontado por Paro (2012).

b) Principais resultados sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras

Observou-se que os modelos de gestão são identificados nos estudos ou como predominantes (aqueles cujos aspectos são mais presentes, caracterizando o modelo de gestão da universidade), ou em coocorrência (aqueles cujas características são presentes, mas não de forma significativa, não chegando a caracterizar o modelo de gestão da instituição) ou como modelo ideal (aqueles que são defendidos pela instituição como modelo de gestão ideal).

A Tabela 2 apresenta as frequências de cada categoria inicial.

Tabela 2 - Frequência das categorias iniciais dos principais resultados

Categorias iniciais	Frequência	Categoria intermediária
gestão democrática como modelo ideal	8	Modelo de gestão ideal
gestão gerencial como modelo ideal	2	
gestão social como modelo ideal	1	
gestão burocrática como predominante	4	Modelo de gestão predominante
gestão gerencial como predominante	10	
gestão democrática como predominante	3	
gestão patrimonialista como predominante	1	
gestão social como predominante	1	
gestão burocrática em coocorrência	10	Modelo de gestão em coocorrência
gestão democrática em coocorrência	10	
gestão gerencial em coocorrência	7	

Fonte: as autoras (2023).

Dentro da categoria intermediária “modelo de gestão predominante”, a categoria inicial mais frequente foi “gestão gerencial como predominante” ($f=10$). Quanto às demais, “gestão burocrática como predominante” obteve frequência de 4 trabalhos; “gestão democrática como predominante”, de 3; “gestão patrimonialista como predominante”, de 1; e “gestão social como predominante”; de 1. Ressalta-se ainda que 6 trabalhos não identificaram o modelo de gestão predominante. Além disso, dentro dessa categoria intermediária, 4 dos 10 trabalhos identificaram um modelo de gestão híbrido, sendo predominantes a gestão gerencial e a burocrática (trabalhos 2 e 17) e a gerencial e a democrática (trabalhos 16 e 18).

Esse resultado é reflexo do fato de as universidades públicas se situarem no contexto capitalista, que demanda um tipo de gestão que coloque a instituição em situação de subordinação ao capital, passando a seguir modelos empresariais de gestão para atingir objetivos determinados pelo mercado, atendendo, assim, às diretrizes do Banco Mundial (1995) e da UNESCO (1998). Além disso, esses achados revelam a disputa já esperada entre os três modelos, o burocrático, que, apesar das orientações estatais para a sua superação, muitos dos seus aspectos ainda persistem (Brasil, 1995), o democrático, que é estabelecido constitucionalmente para as instituições educacionais (Brasil, 1988, 1996), e o gerencial, que passou a ser fortemente incentivado a partir da reforma do Estado (Brasil, 1995).

O trabalho 12, que identificou a “gestão patrimonialista como predominante”, foi o único dos selecionados publicados ainda na década de 90, em 1996, demarcando o impacto do PDRAE na busca por superar os aspectos que ainda

pudessem persistir do patrimonialismo, bem como implementar o gerencialismo (Brasil, 1995), visto que os demais trabalhos selecionados já apresentam os efeitos dessa política.

Dos 3 trabalhos que identificaram a “gestão democrática como predominante”, 2 trabalhos a identificam na configuração de modelo de gestão híbrido com a gestão gerencial (trabalhos 16 e 18), evidenciando a competição entre esses dois modelos. No trabalho 7, de Andrade (2020, p. 74), que identificou a gestão da instituição como predominantemente democrática, consta que “na configuração intramuros da universidade, ainda se preserva um formato condizente com respeito à autonomia universitária no tocante à garantia e ao fortalecimento dos órgãos colegiados”, se aproximando do que Cury (2002) caracteriza como gestão democrática, ainda que tenha encontrado elementos próprios da gestão gerencial em coocorrência, como o culto à eficiência.

Na categoria intermediária “modelo de gestão em coocorrência” essa disputa entre os três modelos (democrática, gerencial e burocrática) também é evidente, reflexo dos documentos legais (Brasil, 1988, 1995, 1996). Mesmo quando não são predominantes, é possível encontrar aspectos desses modelos coexistindo na instituição. A “gestão burocrática em coocorrência” foi encontrada em 10 trabalhos. A “gestão democrática em coocorrência” também foi identificada em 10 estudos. E o modelo de “gestão gerencial em coocorrência” apareceu em 7 trabalhos.

Ao se considerar a frequência da categoria anterior, observa-se que o modelo de gestão gerencial foi identificado em 17 estudos (81%), sendo que em 10 aparece como predominantes e em 7 como em coocorrência. Esse dado aponta para o avanço do gerencialismo nas universidades públicas, chamando atenção para as implicações desse modelo destacadas por Araújo e Castro (2011), no que diz respeito ao risco de precarização da educação.

Apenas 4 trabalhos não revelaram esse modelo de gestão em seus achados, a saber os trabalhos 1, 6, 12 e 13. Cabe ressaltar que o trabalho 1 não identifica modelos em coocorrência, apenas o predominante (gestão social). O trabalho 6 faz uma análise da natureza da gestão das universidades lócus de investigação sem identificar os modelos de gestão presentes nas instituições, trata-se de um trabalho em que, embora se enquadre em todos os critérios de inclusão, não foi possível encontrar nenhuma das categorias referentes ao modelo de gestão. O trabalho 12 identifica como predominante o patrimonialista e em coocorrência os modelos democrático e burocrático. E o trabalho 13 apenas identifica a presença de alguns aspectos dos modelos de gestão burocrática e democrática, sem identificar se há predominante.

Ainda, observou-se que 13 trabalhos identificaram o modelo de gestão democrático na instituição, sendo em 3 como predominante e em 10 como em coocorrência. Entretanto, nota-se que a presença da gestão democrática está associada à presença de órgãos colegiados, como os conselhos superiores, e a eleição para membros dos conselhos superiores. Ribeiro (2017), autora do trabalho 15, um dos 8 trabalhos que apontam a gestão democrática em coocorrência, afirma que nas universidades públicas esse modelo se realiza por meio da operacionalização dos conselhos (órgãos colegiados).

Já o estudo de Ribeiro (2013), trabalho 1, chama atenção para o fato de que os reitores das universidades públicas não são escolhidos por eleição, há uma consulta pública com a comunidade acadêmica, mas quem de fato define quem assumirá o posto de reitor é a presidência da república, e essa escolha pode ou não respeitar a vontade da comunidade acadêmica. Esta pesquisa ainda identificou que nem sempre ocorre a descentralização no âmbito da gestão colegiada, pois o gestor influencia a decisão dos colegiados, fazendo com que os conselhos superiores sejam apêndice da administração superior. Esse contraponto apresentado pelo estudo de Ribeiro (2013), trabalho 1, permite a constatação de que a mera existência dos indicadores de gestão democrática não garante o avanço na construção da democracia nas universidades.

A presença da gestão burocrática é reflexo do próprio modelo de gestão gerencial defendido no PDRAE (Brasil, 1995), que visa conservar alguns dos princípios básicos do modelo burocrático. Ao todo, 14 trabalhos identificaram a presença do modelo de gestão burocrático, sendo em 4 como predominante (desses, 2 em modelo híbrido com a gestão gerencial, trabalhos 2 e 17) e 10 em coocorrência.

Ainda, em alguns trabalhos, foi possível observar que a instituição analisada defende um modelo de gestão considerado ideal, de onde emergiu a categoria intermediária “modelo de gestão ideal”, sendo encontrados 8 estudos tendo a “gestão democrática como modelo ideal”; 2 a “gestão gerencial como modelo ideal” e 1 a “gestão social como modelo ideal”.

Quanto à gestão democrática, há um reconhecimento de sua importância e constitucionalidade, bem como a intenção de se avançar no processo de sua construção. Como exemplo, o estudo de Lara (2018, s. p.), trabalho 16, apontou que as falas nas reuniões do conselho universitário incluíam políticas de “preservação da autonomia universitária e desenvolvimento institucional, além de discursos de empoderamento de conselheiros e gestores universitários quanto à prática de uma gestão democrática”. Souza e Silva (2007, p. 509), trabalho 21, notaram que, apesar

das contradições entre a presença de aspectos de diferentes modelos de gestão, “é evidente a expectativa por parte da comunidade acadêmica no sentido de se viabilizar uma gestão de caráter mais democrático na Universidade”.

Notou-se também que essa visão de avançar na construção da democracia, que emana nas instituições, é fruto de resistência contra os ditames das políticas neoliberais, isso é evidente, por exemplo, no trabalho 18, de Horiye (2018, p. 143), que observou que, apesar das diversas ações neoliberais que comprometem a autonomia e o cumprimento da função da universidade, há “tentativas de se exercer uma gestão universitária democrática que defenda os direitos da universidade enquanto bem público, à medida que a universidade se organiza”.

O trabalho 5 apresenta a “gestão social como ideal”. Esse modelo de gestão também aparece no trabalho 1, como predominante, se aproximando das características elencadas por Tenório (2005) e Cançado, Tenório e Pereira (2011), condizentes também com o que Paro (2012) e Cury (2002) chamam de gestão democrática.

Com a análise dos principais achados dos trabalhos, constatou-se que, embora analisem a gestão, a qual está ligada ao cumprimento de um determinado fim (PARO, 2012), os estudos não focalizam a finalidade da universidade, particularmente no que diz respeito à sua função social, instigando o questionamento sobre como esta pode estar sendo modificada pelo avanço da gestão gerencial.

A partir disso, considera-se tarefa fundamental a realização de pesquisas futuras que busquem analisar os modelos de gestão das universidades públicas considerando a função social dessas instituições, oportunizando, assim, a ampliação do conhecimento a respeito das consequências das mudanças do contexto político, econômico e social para a própria concepção de universidade pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi construir um panorama das pesquisas científicas sobre o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras. Para isso, efetuou-se um balanço dos estudos produzidos no período de 1995 até 2022. Com isso, foi possível responder à questão central, que indagou qual modelo de gestão tem sido predominante nas universidades públicas brasileiras, bem como foram identificadas tendências e lacunas, as quais engendraram sugestões de outras pesquisas.

Os resultados revelaram a concentração das pesquisas nas áreas de Administração e Educação, revelando a necessidade de recorrer à literatura dessas duas áreas, ao se pesquisar o referido objeto, para obtenção do estado de conhecimento produzido; e o destaque para o PDRAE e a LDB como marcos

temporais, apontando o reconhecimento do impacto da reforma do Estado de 1995 na reconfiguração dos modelos de gestão das universidades públicas. Ainda, houve a preferência por estudos de caso, indicando a necessidade de abordar a singularidade de cada instituição, explorando mais detalhadamente suas particularidades. Os dados também revelaram a preferência pela análise de conteúdo no tratamento dos dados, evidenciando a predominância do paradigma positivista.

Os resultados apontaram também a carência de estudos recentes (apenas 21 estudos nos últimos 26 anos) e a quantidade vasta de universidades públicas brasileiras cujo modelo de gestão ainda não foi investigado. A partir disso, constata-se a incipiência de estudos sobre o objeto em questão que revelem dados atuais sobre a realidade da gestão universitária nas instituições públicas.

Como principal resultado, identificou-se o avanço do modelo de gestão gerencial nas instituições analisadas, estando em 10 trabalhos como predominante e em 7 coexistindo com os modelos burocrático e democrático. Constata-se, portanto, a disputa entre os três modelos. A partir disso, conclui-se que estudos como esses podem constituir um importante instrumento de diagnóstico da gestão, ao revelar os modelos que têm predominado nas universidades públicas, de modo a estimular a contínua reflexão sobre o processo de construção da gestão democrática, estabelecida na lei maior do país. Ainda, verificou-se que os estudos não focalizam a finalidade da universidade, particularmente no que diz respeito à sua função social, instigando o questionamento sobre como esta pode estar sendo modificada pelo avanço da gestão gerencial.

Diante disso, as principais lacunas instigaram sugestões de pesquisas futuras, o que consistiu na principal contribuição deste artigo. Assim, propõe-se pesquisas que deem continuidade à tarefa de analisar os modelos de gestão das universidades públicas caso a caso, considerando suas particularidades locais. Isso permite compreender melhor as diversas configurações da gestão nessas instituições, suas tensões, disputas e, sobretudo, a identificação de práticas que realmente promovem a democratização e fortalecem a concepção de universidade pública enquanto instituição socialmente referenciada e, de outra forma, aquelas que ameaçam a consecução desse objetivo.

Ainda, considera-se necessária a realização de pesquisas que busquem analisar os modelos de gestão das universidades públicas considerando a sua função social, oportunizando a ampliação do conhecimento a respeito das consequências das mudanças do contexto político, econômico e social para a própria concepção de universidade pública, que pode estar sendo redirecionada mediante a predominância do modelo de gestão gerencial.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, F. H. S. **A Nova Gestão Pública e o impacto no ensino superior no Brasil: a experiência de uma universidade pública**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade do Porto, Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/131054/2/434086.pdf> . Acesso em: 30 jun. 2022.

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/BfVtShRQgbcPfN4MjtL3RXR/?lang=pt&format=pdf> . Acesso em: 4 ago. 2022.

ATALLAH, Á. N.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática da literatura e metanálise: a melhor forma de evidência para tomada de decisão em saúde e a maneira mais rápida de atualização terapêutica. *In*: ATALLAH, Á. N.; CASTRO, A. A. (Org.). **Evidências para melhores decisões clínicas**. São Paulo: Lemos, 1998. v. 1, p. 20-28. Disponível em: http://www.centrocochranedobrasil.com.br/cms/apl/artigos/artigo_530.pdf . Acesso em: 1 mar. 2022.

BANCO MUNDIAL. **La Enseñanza Superior**: las lecciones derivadas de la experiencia. 1995. Disponível em: <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/274211468321262162/la-ensenanza-superior-las-lecciones-derivadas-de-la-experiencia> . Acesso em: 13 fev. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo: edição revista e ampliada**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm . Acesso em: 29 mar. 2021.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> . Acesso em: 9 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm . Acesso em: 22 mar. 2021.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/mMHMPWFCXyg7hF3NcBSnyyx/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 24 jun. 2022.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 18, n. 2, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486> . Acesso em: 30 jun. 2022.

HORIYE, T. A. **Gestão universitária: um estudo sobre o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da Universidade Estadual de Londrina**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018. Disponível em: <http://www.biblioteca.digital.uel.br/document/?code=vtls000218355> . Acesso em: 30 jun. 2022.

LARA, J. C. **Gestão e processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional - PDI: caso de uma universidade do estado de Mato Grosso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/1259> . Acesso em: 30 jun. 2022.

MARTÍN-MARTÍN, A. *et al.* Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. **Journal of Informetrics**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 1160-1177, nov. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.09.002> . Acesso em: 20 set. 2023.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Pitacos teóricos 27: O que é gestão escolar?** [S. l.], 9 jun. 2020. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/> . Acesso em: 3 jan. 2022.

RIBEIRO, M. E. S. **A gestão universitária: um estudo na UFPA**, de 2001 a 2011. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2013. Disponível em: http://ppgedufpa.com.br/bv/arquivos/File/edilene_dout2013.pdf . Acesso em: 30 mar. 2021.

RIBEIRO, R. M. C. Gestão democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de um modelo. **Educação Por Escrito**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 155-170, dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2017.2.28841> . Acesso em 30 mar. 2021.

SOUZA, R. A.; SILVA, M. S. P. Modelos e práticas de gestão na educação superior: uma análise do processo de implantação da UFT. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, n. 3, 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19145> . Acesso em: 30 jun. 2022.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], ano 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005. Disponível em: https://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/Texto-17-Ten%C3%B3rio-2005.pdf . Acesso em: 24 jun. 2022.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem. Jomtien: UNESCO, 1998. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000086291_por . Acesso em: 13 fev. 2023.

SOBRE OS AUTORES

Fády Lorena de Souza Moura

Doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Pará (UFPA), mestre em Educação pela Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) e graduada em Letras - Língua Portuguesa pela Universidade do Estado do Pará (UEPA). Atualmente é assistente em administração na UFOPA, campus Santarém/PA.

E-mail fadya.moura@hotmail.com

Maria Edilene da Silva Ribeiro

Doutora em Educação. Docente e pesquisadora da Universidade Federal do Pará. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Estado, Formação e Práxis Educativa - Geppeduc.

E-mail edileneribeiro23@yahoo.com

Recebido em: 20/04/2023

Aprovado em: 15/10/2023