

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

FRANCISCO ALBERTO SEVERO DE ALMEIDA

Textos e contextos de uma reforma universitária fracassada

Caso da Universidade Estadual de Goiás [Brasil]



Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

FRANCISCO ALBERTO SEVERO DE ALMEIDA

Textos e contextos de uma reforma universitária fracassada

Caso da Universidade Estadual de Goiás [Brasil]



GOIÂNIA | 2021

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

Copyright © 2021 by Francisco Alberto Severo de Almeida

Capa: Xilogravura de Tiago Martins

Projeto Gráfico: Adriana Almeida

Revisão final: Tiago Martins

Dados Internacionais de Catalogação na Fonte (CIP)
(Elaboração: Filipe Reis - CRB 1/3388)

-
- Almeida, Francisco Alberto Severo de.
161 Textos e contextos de uma reforma universitária fracassada : caso da Universidade Estadual de Goiás [Brasil] / Francisco Alberto Severo de Almeida. – Goiânia: [s.n.], 2021.
100 p. : il. v. 1
ISBN: 978-65-87737-11-9 (E-book)
1. Reforma universitária. 2. Universidade Estadual de Goiás. I. Título.

CDU: 37.014.3::378.4

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS — É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio sem a autorização prévia e por escrito do autor. A violação dos Direitos Autorais (Lei nº 9. 610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal Brasileiro.

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

AGRADECIMENTOS

Como professor e pesquisador em temáticas relacionadas à administração, sinto-me realizado ao disponibilizar a comunidade acadêmica da universidade esta obra, como um ponto de reflexão sobre a reforma universitária implementada na UEG. Todavia, externo meus agradecimentos aos colegas professores, técnico administrativos e, também, aos discentes que participaram e colaboraram neste estudo diagnóstico sobre o novo modelo de governança e gestão da universidade, ao responderem ao questionário objeto da pesquisa e, ainda, aos gestores acadêmicos e administrativos da universidade que participaram das entrevistas. Faço, contudo, referência aos membros do conselho universitário que, de forma direta ou indireta, contribuíram para ampliar as discussões sobre o conjunto de temas objeto deste ebook. Por fim, destaco a participação dos membros do EGESI – Grupo de Pesquisa Estratégia em Gestão, Educação e Sistema de Informação e dos docentes e mestrandos do Programa de Pós-graduação do mestrado acadêmico Gestão, Educação e Tecnologias.

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

SUMÁRIO

Prefácio	7
Apresentação	16
1 A Universidade Estadual de Goiás em fatos e versões	19
2 Universidade Estadual de Goiás: uma Nau à Deriva	23
3 As disfunções da Reforma Administrativa da universidade Estadual de Goiás	29
4 O descompasso entre o discurso da Reforma Administrativa e a sua prática na universidade Estadual de Goiás.	35
5 Governança corporativa e os novos rumos para a universidade Estadual de Goiás	40
6 A governança do sobrenatural de Almeida e o Febeapá da reforma administrativa da universidade Estadual de Goiás	45

Capa	
Prefácio	
Apresentação	
Sumário	
1	UEG: fatos e versões
2	UEG: nau à deriva
3	Gestão jurássica
4	O discurso e a prática
5	A governança da UEG
6	O FEABEPÁ
7	Reflexões
8	Concertação social
9	A eminência parda
10	O fracasso
11	Sem rumo e direção
12	A reitoria biônica
13	A jurisdição da UEG
14	O horizonte sombrio
15	Pilares de governança
Sobre o autor	

7	Reflexões sobre a reforma administrativa e o futuro da universidade Estadual de Goiás	51
8	Uma concertação social para a universidade Estadual de Goiás	57
9	A eminência parda e os jabutis da reforma administrativa da universidade Estadual de Goiás	63
10	A reforma administrativa na Universidade Estadual de Goiás fracassou, sabe por quê? . . .	68
11	A Universidade Estadual de Goiás está a dois anos à deriva: sem rumo e nem direção	74
12	A reitoria biônica da Universidade Estadual de Goiás e os enredos da reforma administrativa . .	79
13	A Universidade Estadual de Goiás está subordinada à qual secretaria de governo: Desenvolvimento e Inovação ou a Educação? . .	83
14	O horizonte sombrio para a Universidade Estadual de Goiás em 2021	88
15	Os pilares de um modelo de governança institucional para a universidade Estadual de Goiás	94
	Sobre o autor	98

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

PREFÁCIO

Armando Malheiro da Silva¹

1. A amizade e a excessiva confiança, nos meus eventuais dotes de prefaciador, explicam o convite do Autor para que seja eu, um leigo em gestão universitária e em política científica, contudo acadêmico e universitário há mais de trinta anos, o escolhido para apresentar este livro que trata do tema Universidade, com reflexões e uma proposta concreta para a universidade Estadual de Goiás, onde o amigo e colega Professor Francisco Alberto Severo de Almeida é docente e investigador. E mais estranho pode parecer a qualquer leitor o fato de esta função de apresentação da obra seja feita por um português, quando em pauta está um caso brasileiro e, mais especificamente, do cerrado. Estranho?! ...

O Autor, na apresentação adiante, refere-me e cita o que, meio brincando, meio a sério, costumo, em conversa com os irmãos brasileiros (colegas, estudantes e vários conhecidos), designar como “teoria das caravelas”, para significar que de Portugal e da Europa foi para as terras de Vera Cruz, desde 1500, tudo o que deveria ter ido e o que deveria ter ficado por cá... Uma dessas “coisas” dispensáveis foi, por exemplo, a burocracia; das muito necessárias

1 Professor Catedrático da Faculdade de Letras universidade do Porto – Portugal.

foi o ensino universitário, que chegou sob a forma institucional de Faculdades (de Medicina, de Direito...) seguindo, naturalmente, o modelo da vetusta universidade de Coimbra e da reforma pombalina, na segunda metade de setecentos. Assim sendo, há um legado comum, construído no processo de colonização, e desenvolvido após a independência (assaz singular nas Américas com a instauração da única Monarquia vigente durante seis décadas) de diversas maneiras, apesar do paradoxo (mantido até à atualidade) do estranhamento mútuo entre os dois países e seus povos. Um paradoxo que, felizmente, vem sendo quebrado desde antes do acelerado processo de globalização em que estamos imersos e que não consegue encobrir a forte identidade cultural luso-brasileira que os homens e o tempo esculpíram e continuarão a esculpir. Identidade, ou comunhão matricial e empenho sincero e afetivo com que venho descobrindo e conhecendo a realidade brasileira, há mais de duas décadas, tornam, talvez, menos estranha a minha presença abrindo este livro. Amizade e “caravelas” afoitam-me a esta temeridade...

2. Uma busca rápida, que hoje, graças à “galáxia internet”, título de um livro do sociólogo catalão e espanhol Manuel Castells (parafrazeando outro, não menos famoso, de Marshal McLuhan “A Galáxia Gutenberg”), pode-se fazer clicando num dispositivo informático (desde o celular a uma smart TV), permite-nos perceber a relação e a diferença entre academia e universidade. Aquele termo provém do grego akademaikós, relativo ao jardim da escola de Academo, em Atenas, vindo no século XVIII a designar uma sociedade científica e literária, uma sociedade de sábios cultores das Ciências, Letras e Artes, e acabou mais vinculado às escolas e às sociedades de Belas Artes (Academia de Belas Artes). Deste “trajeto” semântico, pode concluir-se que o conceito denota o ato de ensinar, mas, sobretudo, o ato de produzir em conjunto, seguindo a um mestre, a conhecimento científico, literário e artístico. Por sua vez, universidade vem do latim, universitate, e um dos

significados dicionarizados é o de “instituição de ensino superior constituída por um conjunto de faculdades e escolas”, que entronca historicamente com o relato oficial da UNESCO ao declarar a universidade de Karueein ou al-Qarawiyyin, fundada em Fez, Marrocos, no ano de 859 d. C., como a primeira universidade, difundida, dois séculos depois, na Europa cristã. Em 1088, na cidade de Bolonha, surge a primeira universidade europeia, onde se ensinava direito, medicina e teologia. Sob a égide do poder eclesiástico e régio surgia uma escola reprodutora da elite sacerdotal e política norteada pela recuperação possível do conhecimento clássico, via influência árabe, e pelo dogmatismo teológico que antecedeu o surgimento, a partir do séc. XVI, da ciência moderna, a que o espaço universitário haveria de se abrir de forma lenta e difícil. Para a laicização da universidade, foram decisivas as revoluções do séc. XVIII, as propostas filosóficas de cariz racionalista e positivista e a aspiração utópica de combinar a tradição académica clássica com a tradição universitária medieval – uma aspiração moderna que se transformou, na prática, em duas modalidades: a anglo-saxónica, bem ilustrada pela universidade norte-americana, aberta ao financiamento privado e orientada para uma interdisciplinaridade de resultados visíveis e “palpáveis”, seja em que domínio for; e a europeia continental, em que as universidades se dividem em públicas e privadas, além de haver, consoante os países e sua localização (na zona setentrional ou na meridional), diferenças acentuadas na orientação e no funcionamento, apesar do esforço que a Reforma de Bolonha significou, a partir de 2007, uma normalização europeia nos três ciclos de ensino (graduação, mestrado e doutoramento).

A evolução que o conceito e a prática universitárias sofreram desviaram-na, segundo uns, da harmonia e da integração de saberes, que do Academo teria chegado à universidade medieval, contra a opinião de outros, que entendem inevitável o dinamismo das

sociedades e das suas instituições, devendo a universidade estar ao serviço das exigências do mercado e da empregabilidade dos alunos. Não é esta a opinião de António Feijó e Miguel Tamen, Autores de um livro intitulado “A universidade como deve ser”, e ambos professores da Faculdade de Letras da universidade de Lisboa, explicitam uma concepção [concepção] assente em três posições simples e antigas.

A primeira é de que a universidade não deve visar fins úteis. A segunda é a de que deve oferecer aos seus alunos o acesso a todos os domínios do saber. A terceira é que deve ser autónoma de todos os poderes e gerir-se a si mesma.

Trata-se de uma concepção, certamente, controversa e até radical, que merece uma viva e construtiva discussão, mas que saudavelmente estimula o debate, sempre em aberto, de como a universidade deve ser para o bem comum. Os mesmos Autores, a propósito da defesa de uma universidade autónoma, independente da interferência do estado, defendem que este deve abster-se de dar indicações ao modo como a instituição produz e transmite conhecimento, fornecendo, porém, os meios financeiros necessários, assumindo, naturalmente, o rigoroso controlo do seu uso. Mas, este aspecto tem a ver com questões de gestão relacionadas com a matéria central do livro em apreço e que retomaremos mais adiante.

Para já, importa atender às duas posições expostas, a dos fins úteis da universidade e do acesso pelos alunos a todos os domínios do saber, porque na atualidade e se olharmos para o modelo universitário condicionado pelo desenvolvimento do capitalismo e do processo de globalização em curso, o ensino superior aparece esquizofrenicamente dividido entre o peso da hiper-especialização do conhecimento científico, com uma ênfase extrema no

domínio das chamadas “ciências duras” e uma tolerância discriminatória para com as “moles” (ciências sociais e humanidades), tendo em vista as necessidades primárias do mercado, e a consciência reconhecida, mas não assumida, da articulação estreita das duas culturas (a científica e a literária/artística), segundo Charles Percy Snow, que publicou em 1963 um texto com esse título e onde se pode ler:

De facto, a separação entre os cientistas e não cientistas é muito menos anulável entre os jovens do que o era há trinta anos. Há trinta anos as culturas tinham, havia muito, deixado de contactar uma com a outra; mas, pelo menos, criaram uma espécie de gélido sorriso que pairava sobre o abismo. Agora, a delicadeza desapareceu, e limita-se a fazer caretas. Não se dá só o facto de os jovens cientistas agora sentirem que fazem parte de uma cultura no seu alvorecer enquanto a outra bate em retirada. Acontece também, para ser brutal, que os jovens cientistas sabem que, com determinado grau de indiferença, terão um lugar confortável, enquanto os seus contemporâneos e correspondentes em Inglês ou em História se devem dar por felizes em ganharem sessenta por cento em relação a eles próprios. Nenhum jovem cientista, seja qual for o seu talento, sentirá que não é necessário ou que o seu trabalho é ridículo, como aconteceu com o herói de Lucky Jim, e, na verdade, parte do desgosto de Amis e dos seus companheiros é o desgosto do universitário graduado em artes inadequadamente aplicadas.²

2 Snow, Charles Percy. As duas culturas. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1965, pp. 25-26.

Estas palavras são de meados do século XX e, entretanto, acentuou-se a crítica ao positivismo e ao dualismo acentuado no século anterior, desenvolveu-se e expandiu-se a defesa do pensamento complexo, através de Autores como Edgar Morin, e é um estereótipo evocar, por tudo e por nada, a inter e a transdisciplinaridade, porém parece que o confronto entre as “duas culturas” não desapareceu, sendo manifesta e continuamente reproduzido, acadêmica e universitariamente, por todo o lado, a ponto de Giuseppe Cambiano, em livro recente, fazer a seguinte colocação:

Os textos de Flaubert mostram quão ridículo ou impossível é hoje o mito do “homem universal” capaz de dominar plenamente todas as formas de cultura e de saber, como antigo Hípias de Elis, que sabia tudo e era capaz de recordar tudo e até mesmo de fabricar cintos, pentes e por aí adiante. Porventura, o homem enciclopédico nunca existiu, muito menos hoje, com as especializações crescentes. Mas a impossibilidade de formar um homem do gênero deve levar à consequência de ter de formar homens apenas com competências humanistas? O problema – que se coloca no centro da escola – é precisamente o de não almejar a um homo dimidiatus, um homem cortado ao meio, destinado a uma única atividade ou ofício, aquele que desempenhará em adulto, desprovido de qualquer capacidade ou competência para aceder a outras dimensões da cultura humana. Só lentamente um jovem consegue amadurecer as suas competências e, portanto, amadurecer a ideia de qual atividade poderá desenvolver quando adulto. Para quê enriquecer o jovem desde o início numa coisa só e empobrecê-lo em todas as outras? O escritor alemão Hans Magnus Enzensberger, numa coletânea de poemas e textos em prosa publicada em italiano com o título *Gli elisir della scienza* (2004),

disse: “A ciência está prestes a mudar a natureza do homem, este deveria ser o tema candente de todos os humanistas cultos... Ao invés, os dois grupos são antissépticos e imunes um aos outros, figuras involuntariamente cómicas.”³

Diante destas achegas, é possível concordar com os Autores portugueses, atrás citados, em que não deve a escola, ao longo de todo o processo formativo, promover a especialização, deixando apenas que esta aflore nos ciclos do ensino superior, contudo dentro de um modelo matricial ou transversal, promovido pela Reforma de Bolonha à semelhança do modelo anglo-saxónico, replicado no ensino universitário brasileiro, de agregação ao tronco principal de créditos fornecidos por cursos de áreas científicas e artísticas diferentes. Esta estratégia holística implica, naturalmente, um elevado grau de autonomia universitária de forma a que em cada estabelecimento de ensino superior seja aprofundado e adaptado às necessidades conjunturais essa dissipação da prática perversa das “culturas antagónicas”. No entanto, para se conseguir este desiderato é erróneo dizer-se que a universidade não deve perseguir fins úteis. Ao contrário, o que se deve almejar, precisamente, é a utilidade da fusão das tais “duas culturas”. Discutir com os “humanistas cultos” a natureza do homem, em transformação pelo avanço tecnológico alucinante que estamos a viver, é de indiscutível utilidade, desde que, é claro, o debate seja feito na busca consensual e racional de evidências e não num esgrimir emocional e corporativo de argumentos dogmáticos.

3 Snow, Charles Percy. As duas culturas. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1965, pp. 25-26.

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

3. Entramos, assim, na apreciação da análise e posicionamento do Autor, deste livro, sobre como deve funcionar a universidade Estadual de Goiás, lembrando, desde já (e para um português como eu este aspeto é incontornável), a dimensão continental do Brasil. A criação e desenvolvimento de uma universidade pública num dos vários Estados da República Federativa brasileira obriga a ter em conta a extensão do território e a sua diversidade demográfica, social, económica e cultural. Em semelhante contexto, o centralismo político-administrativo de uma instituição, como a universitária, espalhada por um espaço imenso e diverso, parece bater de frente com o senso comum. No entanto, autonomizar e descentralizar não significa deixar à solta ou descontrolar a atividade de organismos públicos obrigados a terem em vista o bem comum. E, sobretudo uma reforma, de cariz autonomizador e descentralista, deve estar sempre ao serviço da missão central da universidade, que é produzir e comunicar conhecimento numa relação direta forte com a comunidade. Este aspeto está, aliás, bem incorporado no sistema de ensino superior brasileiro com a vertente extensão. Esta vertente depende, no entanto, da forma como os docentes, investigadores e alunos conseguem absorver e serem portadores de um modelo sistémico e sólido, capaz de orientá-los para a busca de qualidade científica e humanística e não somente acumular elevados indicadores cientométricos, tão apreciados pelas Agências de avaliação e fomento científico, indicadores esses que têm falsificado perversamente a atividade docente e investigativa, substituindo o mérito e criatividade genuínos e a inovação por competências duvidosas de “carreirismo alpinista” e de “marketing” alegadamente científico.

Em Estados democráticos ou de direito, a gestão universitária convoca a participação eleitoral de seus membros para todos os cargos desde o novel departamental até ao reitor ou presidente, passando pelo Senado e pelo conselho Geral e outros órgãos nas Faculdades

ou Escolas. E dentro desse figurino político, a autonomia das universidades é um requisito reivindicado e consagrado. No entanto, e apesar dela, a interferência do estado varia bastante e isso é visível na própria União Europeia. E se trazer à colação o caso português, é interessante referir que o ensino superior tem dois tipos de instituições: a universidades e institutos politécnicos. Naquelas há públicas e privadas, dividindo-se as primeiras em clássicas (a de Coimbra e as de Lisboa e Porto posteriores a 1911) e as “novas”, criadas em 1973, pouco antes da revolução democrática do 25 de abril de 1974 (Braga, Aveiro, Trás-os-Montes e Alto Douro em Vila Real, Covilhã, Évora e, mais tarde, Algarve, em Faro). Comparando umas e outras, do ponto de vista do modelo de gestão, percebe-se facilmente que em núcleos urbanos pequenos, se comparados com a realidade brasileira, as “clássicas” apresentam-se estruturadas em Faculdades diferentes em tamanho e em dotação orçamental (as mais avantajadas são, naturalmente, as de Medicina, Engenharia e Ciências) e com uma capacidade de gestão bastante reforçada face ao vértice da universidade (a reitoria e seus serviços centrais). Esta descentralização teve durante muito tempo o efeito negativo de possibilitar uma desigualdade entre escolas e, sobretudo, um fechamento e distanciamento das culturas por elas representadas (as científicas versus sociais e humanísticas). Este malefício vem sendo atenuado, na universidade do Porto, pelo incentivo crescente para cursos partilhados que envolvem diferentes Faculdades nos vários ciclos de estudo (graduação e pós-graduação). É o meio certo de garantir o essencial: obrigar a universidade a contribuir para a interligação harmoniosa das “duas culturas”, referidas por Snow.

As pertinentes observações e proposta do colega e amigo Francisco Severo parecem-me compatíveis com a preocupação central, que aqui deixo expressa, e podem ser aprofundadas tendo em conta o imperativo crucial, em plena Era Digital, de encarar de frente a complexidade de modo a dar um sentido coerente e profícuo ao futuro.

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

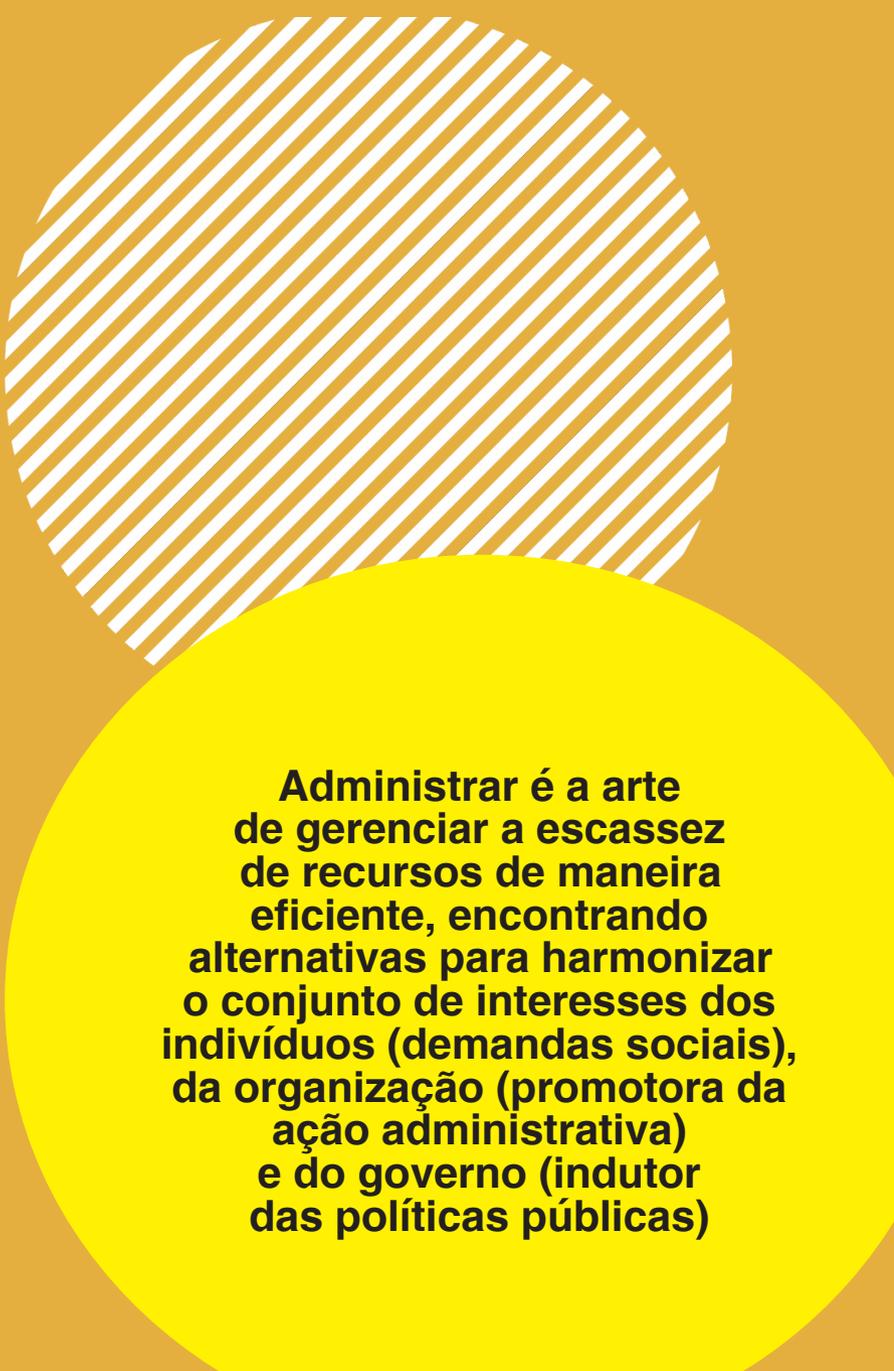
Sobre o autor

APRESENTAÇÃO

A origem desta obra está ligada a uma conversa pretérita com o Professor Armando Malheiro, da universidade do Porto – Portugal, quando tratávamos sobre o conjunto de ações de cooperação entre o programa de mestrado Gestão, Educação e Tecnologia, da unidade universitária de Luziânia e o Programa de doutoramento de Informação, Comunicação e Plataformas Digitais. Na ocasião, comentava sobre a reforma organizacional aprovada pela lei nº 20.748, de 17 de janeiro de 2020, que reformulou a estrutura e o funcionamento da Universidade Estadual de Goiás e trouxe, no bojo, uma série de mudanças orgânicas baseadas numa concepção de gestão centralizadora. Relatava, então, como os agentes públicos de carreira burocrática do estado costumam promover reformas administrativas sob o contexto da “ciência do achologismo”. Prática muito comum baseada nas impressões pessoais e valorativas de grupos de interesses na organização, sem, entretanto, estabelecer uma fundamentação técnica sobre o fenômeno administrativo estudado. Em reflexão ao relato, o Professor Armando, faz a seguinte observação: “ôh, Francisco!, isto foi com as caravelas”. Este é um dos paradoxos lusobrasileiro de gestão que precisamos combater. Somos gestores jurássicos,

burocráticos e miméticos com visão de curto prazo! Então, fiz uma reflexão sobre o referido colóquio e veio a decisão em divulgar para comunidade Universidade Estadual de Goiás, de forma simples e direta, em artigos publicados no Portal 6, da Cidade de Anápolis-Brasil e no blog uegempauta.com, uma série análise sobre a reforma organizacional implementada na Universidade. Esta ação foi possível diante da análise diagnóstica obtida por intermédio da investigação do projeto de pesquisa nº 4779, homologado pela Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação-PRP; A reforma administrativa do Governo do Estado de Goiás e seus reflexos na gestão da UEG: um estudo diagnóstico sobre o novo modelo de governança e gestão da universidade, do Grupo de Pesquisa Estratégia em Gestão, Educação e Sistema de Informação.

Desta forma, este compêndio traz uma série de artigos cujo as abordagens nos conduzem a reflexões sobre o contexto dos paradoxos da reforma administrativa na Universidade Estadual de Goiás. Finalizo, aqui, citando o escritor e jornalista Luiz Carlos Azedo: “Erros de conceitos, geralmente, provocam fracassos estratégicos, e transformam eventuais qualidades em grandes defeitos. O sujeito vira “burro operante”. Trazendo a referida afirmação à linguagem coloquial que já ouvia desde de criança, quando os mais velhos da família, sob o manto da sabedoria, sempre afirmavam que errar é humano, mas persistir no erro é burrice. Neste sentido, em respeito as divergências de entendimentos e de opiniões em relação à reforma organizacional implementada, apresento, aqui, este conjunto de textos críticos e opinativos para que o leitor tire suas próprias conclusões.



**Administrar é a arte
de gerenciar a escassez
de recursos de maneira
eficiente, encontrando
alternativas para harmonizar
o conjunto de interesses dos
indivíduos (demandas sociais),
da organização (promotora da
ação administrativa)
e do governo (indutor
das políticas públicas)**

CAPÍTULO 1

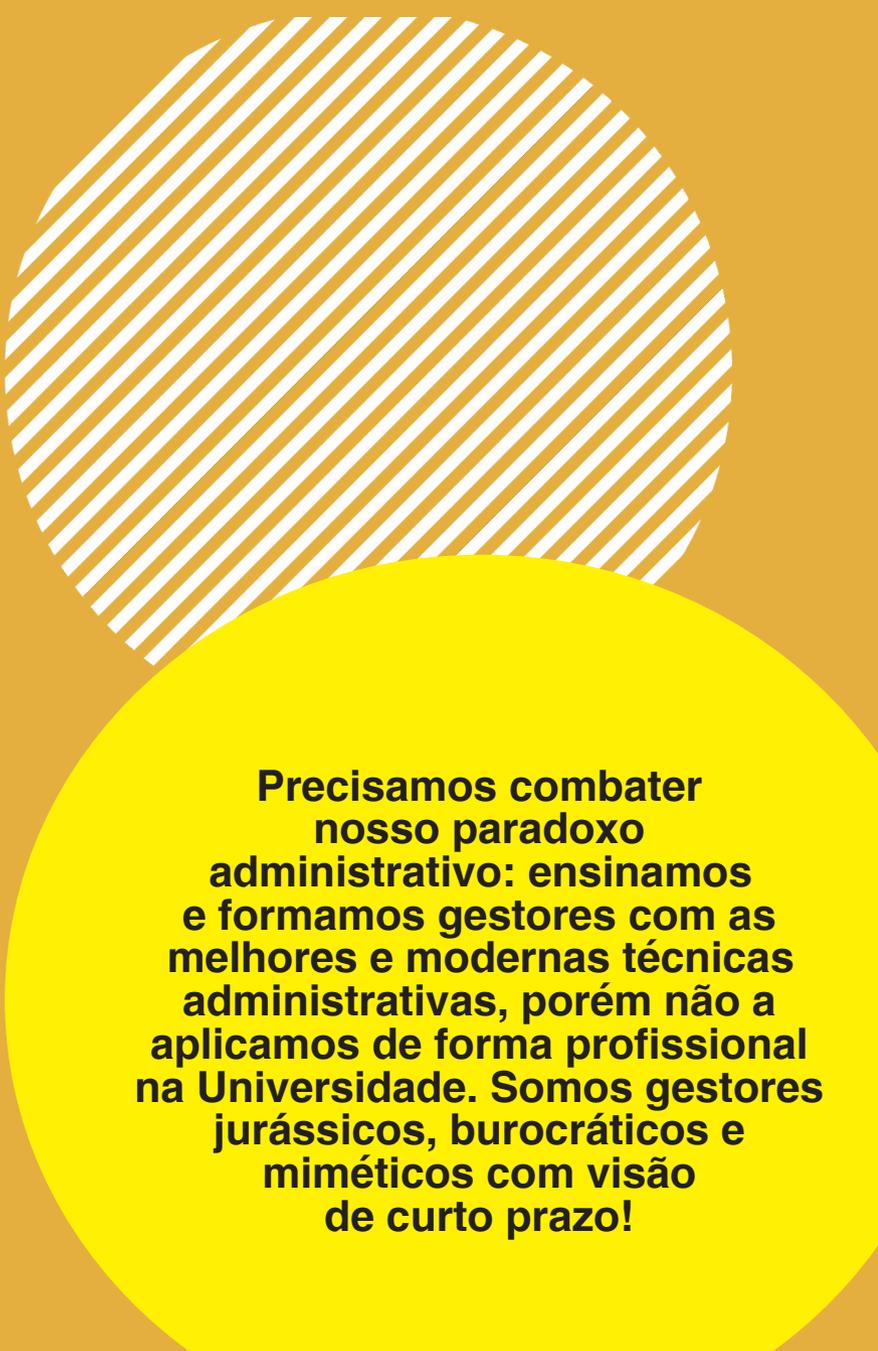
A universidade Estadual de Goiás em fatos e versões

A UEG entra no olho do furacão ao ser classificada como um elefante em grandeza e pequena como contribuição dos seus serviços à sociedade goiana. Pois bem! Aqui começa nosso enredo. É fato que a ação política nas últimas décadas fizeram uso da Instituição para implementar, de forma desordenada e desestruturada, uma série de *campus* em diversos municípios do estado, sob o contexto de uma política de educação superior voltada para interiorização do ensino universitário para atender uma demanda, inicialmente, das licenciaturas para suprir um déficit de profissionais da rede de educação básica estadual e municipal. No primeiro momento, sob o prisma de uma gestão orçamentária unificada cria-se a Universidade Estadual de Goiás agregando 15 estruturas de ensino superior isoladas a uma única Instituição. Sob ponto de vista da gestão pública é uma ação eficiente, pois traz uma unificação orçamentária e, também, concentra em uma única Instituição a política interiorização da educação superior. Mas as forças políticas regionais em defesa dos seus interesses, muitas vezes de caráter eleitoral, inclusive com uso da universidade para servir de alavanca política eleitoral, ampliou o número *campus* ao longo das últimas décadas. Fatos esses já bastante

relatados nas mídias do estado. Então, por questões e fatores de interesses políticos municipais e estaduais a estrutura da universidade chega atualmente a 41 *campus*, com uma série de problemas administrativos, financeiros e pedagógicos. E, de forma lenta e gradual, consolida-se como uma importante instituição de formação do ensino superior no Estado ao interiorizar suas ações de ensino, pesquisa e extensão nos mais diversos e longínquos municípios de Goiás. Há *campus* de excelência fora do eixo Anápolis e Goiânia, fruto desta interiorização. Também sabemos que há unidades que precisam melhorar o seu IGC – Índice Geral de Curso. Portanto, isso é fato.

Entretanto, não se pode demonizar o conjunto da obra que ai está em funcionamento e que atende uma demanda social reprimida de profissionais com formação superior para o segmento da educação básica e propor, de forma abrupta, por questões de interesse político e de ajuste orçamentário, o desmantelamento desta estrutura atual sob a perspectiva de uma utópica solução clássica de redesenho institucional, quando a problemática advém de uma incapacidade gestora dos reitorados passados e presente, inclusive o atual interino, o qual fez parte desse colegiado ao longo dos últimos seis anos e, também, seus respectivos Pró-reitores, como membros do conselho universitário nada propuseram para melhorar as condições acadêmicas e administrativas dos *campus* no qual agora sugerem seus fechamentos, seja por motivos orçamentários e financeiro ou pedagógico. Porém, alguns membros desta gestão foram “expert” em se locupletarem de remunerações adicionais via Pronatec. Outros, também, da cúpula de direção, se utilizaram do poder para mudar de *campus* sem seguir as regras normativas de transferência destinadas a todos os docentes concursados. Sabemos que o orçamento do estado é curto para atender a todas as demandas da sociedade Goiana. Sabemos também da queda do percentual destinado a universidade pelo fato queda

arrecadação do estado. Mas administrar é a arte de gerenciar a escassez de recursos de maneira eficiente, encontrando alternativas para harmonizar o conjunto de interesses dos indivíduos (demandas sociais), da organização (promotora da ação administrativa) e do governo (indutor das políticas públicas). Dito isto, precisamos, sim, nos ajustarmos a nova realidade. Mas nesse sentido, precisamos fazer um pacto social: Universidade, Estado e Municípios para buscarmos uma convergência dos interesses regionais dos *campus*, integrando-os a uma política pública de fortalecimento da interiorização da educação superior no Estado. E não, simplesmente, jogar por terra o longo investimento realizado pelo estado, por intermédio da UEG, sob a perspectiva redução de cortes orçamentários, ao propor a redução e o fechamento dos cursos de pedagogia e licenciaturas, mediante a redução do número de *campus*. Neste contexto, é que encontramos as versões falaciosas sobre o redesenho institucional apresentado ao conselho superior universitário da UEG, cuja proposta, atende apenas aos interesses da reitoria. Dá resposta ao governo do estado que está engajado em fazer um ajuste orçamentário. Porém, sem demonstrar qualquer preocupação em se inserir em uma política de governo para a sustentação da interiorização da educação no Estado de Goiás. Neste sentido, afirmo que é importante agregar as forças políticas regionais, a comunidade acadêmica da UEG e o governo do estado para o desenvolvimento de um pacto de gestão política, administrativa e social, em prol do fortalecimento da política de interiorização da educação superior, considerando as necessidades em atender as demandas do estado e dos municípios onde a UEG está presente. No momento, é preciso ter uma visão de futuro: fortalecer a UEG na formação acadêmica de novos profissionais e, também, de educadores para o ensino básico, com cursos de graduação, especialização ou mestrados regionais. Esta é a competência da UEG e a função do social do estado. Portanto, o que nos falta é praticar a administração como arte.



**Precisamos combater
nosso paradoxo
administrativo: ensinamos
e formamos gestores com as
melhores e modernas técnicas
administrativas, porém não a
aplicamos de forma profissional
na Universidade. Somos gestores
jurássicos, burocráticos e
miméticos com visão
de curto prazo!**

CAPÍTULO 2

A universidade Estadual de Goiás, uma nau à deriva

A UEG está à deriva, desde a renúncia do reitor Haroldo Reimer, eleito para quadriênio 2016-2020, acusado de improbidade administrativa por uso de recursos do Pronatec. Na ocasião, a assunção do Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação como reitor interino se dá em meio a uma reforma administrativa realizada pelo governador Ronaldo Caiado. Momento em que a universidade é compelida a apresentar uma reestruturação organizacional, visando, principalmente, uma redução de custeio da sua máquina administrativa, em decorrência da crise fiscal do estado que gerou um forte impacto no Orçamentária Geral do estado. Cabe, aqui, destacar, que após várias tratativas do reitor interino em promover uma reforma administrativa interna, sem sucesso, renuncia ao cargo. Então, acontece o processo de intervenção administrativa por parte do governo do estado na universidade, com objetivo de promover as referidas mudanças desejadas pelo governo.

O reitor interino interventor, oriundo da carreira de Procurador do Estado, elabora com aval da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, nova proposta de estrutura orgânica da universidade que foi aprovada pela Lei nº 20. 748, de 17 de janeiro de 2020, a

qual traz no bojo uma ampla reestruturação administrativa da universidade Estadual de Goiás. Cujas premissas básicas podem ser resumidas em três pontos: a) reforma acadêmica e pedagógica; b) novo modelo de governança e gestão; e c) redução do custeio da máquina administrativa. Esta reforma estabelece um novo paradigma de gestão ao buscar implementar um novo modelo de governança e gerenciamento para universidade Estadual de Goiás. Promove a reestruturação organizacional mediante o reagrupamento e transformação dos 41 *campus* existente, em 8 *campus* regionais-sede, e a subordinação hierárquica dos demais 33 unidades universitárias (antigo *campus*) a um determinado *campus* regional-sede, de acordo com a sua situação geográfica. Associado a esta mudança organizacional está a criação de 5 institutos acadêmicos por área de conhecimento. Cabe ressaltar que não houve a participação direta da comunidade acadêmica da universidade, neste processo de reestruturação. Todavia, coube, aos membros da universidade, tomar o conhecimento das mudanças quando da implementação da reestruturação.

A partir deste cenário, observou-se que a implementação desse novo modelo de governança e gestão trouxe, sem sombra de dúvidas, uma série de conflitos e indefinições quanto ao processo de tomada de decisão nos diversos níveis de gestão. Neste sentido, observa-se, ainda de forma primária, que a centralização das decisões de gestão operacional e administrativa dos cursos nos *campus* regionais e a gestão acadêmica e pedagógica nos Institutos por área de conhecimento, trazem evidências de certo grau de conflito e insegurança na tomada de decisões por parte dos coordenadores de cursos das unidades universitárias. O custeio da máquina administrativa ficou restrito a reestruturação dos cargos comissionados da estrutura básica, complementar e a FCAES – Função Comissionada de Administração do ensino superior. Por outro lado, cabe ainda pontuar a decisão da

reitoria interina interventora em governar a instituição por medidas de Resolução *ad referendum*, sem consulta ao conselho superior universitário ou de participação da comunidade acadêmica, em decisões monocráticas e burocráticas sob argumento da moralidade, legalidade e impessoalidade. Desta forma, reitor interino interventor legisla sobre o novo modelo de vestibular impondo uma redução linear de vagas; implementa um processo seletivo de professores substitutos, considerando a centralização dos docentes por áreas de conhecimentos dos Institutos; impõe mudanças a atividade docente em relação ao contexto do seu desempenho acadêmico em temas há muito tempo pacificados pela comunidade acadêmica.

Neste sentido, cabe-nos, agora, fazer uma análise reflexiva sobre os caminhos a serem pautados pela universidade. Mas antes quero retratar que no decorrer deste vinte anos de existência a UEG teve uma série de reestruturações administrativa, todas emanadas de cima para baixo, sob a perspectiva de reforma administrativa do estado. A universidade se ajustou às mudanças realizadas. Esta nova reestruturação orgânica não será diferente, o corpo docente e administrativo adaptar-se-ão à nova realidade organização. Todavia, cabe ressaltar, a temeridade de se implementar mudanças organizacionais, acadêmicas e administrativas de longo prazo sob a égide de uma reitoria interina, mesmo que transitória, a qual não dispõe de um norte de políticas e diretrizes claras e objetivas para o desenvolvimento institucional da instituição. Não se fala aqui de ações de curto prazo, como a propalada abertura de edital para vagas remanescentes como uma ação efetiva e de repercussão para atender a demanda social por vagas em uma instituição pública de ensino superior. Isto só demonstra que o corpo diretivo da universidade não tem políticas e diretrizes estratégicas de longo e médio prazo para cumprir sua missão institucional. A nau está à deriva!

Uso da metáfora nau à deriva é uma referência a navegação das caravelas quando ficavam sem rumo, navegando na calmaria, e dependente dos ventos elísios para impulsionar suas naves à travessia oceânica. Assim se encontra a UEG. Está amorfa a pandemia do Covid 19, aguardando novos ventos que possam impulsioná-la para um novo horizonte. Este fenômeno exógeno também tem servido de pretexto para a inercia e inação da governança dos gestores da universidade. Estamos acerca de mais de 18 meses em letargia gerencial, gestada a partir das renúncias do reitor titular e do interino, por ele indicado, o que ocasionou a intervenção do governo do estado na universidade. Neste sentido, é preciso uma mudança de rumo e de ajuste da bússola da governança. A universidade para cumprir sua missão institucional precisa estabelecer um plano estratégico, no mínimo decenal, com vista a instituir políticas e diretrizes de longo e médio prazos voltadas para sua atividade fim de formação acadêmica de graduação e Pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento; no desenvolvimento de pesquisas científicas em inovação e tecnologias e, também, ampliar seu papel comunitário mediante as ações de extensão universitária. Precisamos combater nosso paradoxo administrativo: ensinamos e formamos gestores com as melhores e modernas técnicas administrativas, porém não as aplicamos de forma profissional na universidade. Somos gestores jurássicos, burocráticos e miméticos com visão de curto prazo!

Há, portanto, vários fatores políticos e administrativos que merecem um estudo a parte para entender o fenômeno da reforma administrativa e a sua complexidade. Evidente, que não é escopo deste artigo. Entretanto, buscou-se desenhar o atual estágio de letargia de governança que se encontra a Universidade. Neste sentido, é importante ressaltar que precisamos de um timoneiro eleito pela comunidade, não dá para esperar a mudança dos ventos, sob a égide da transitoriedade temporária e interina. O futuro nos

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

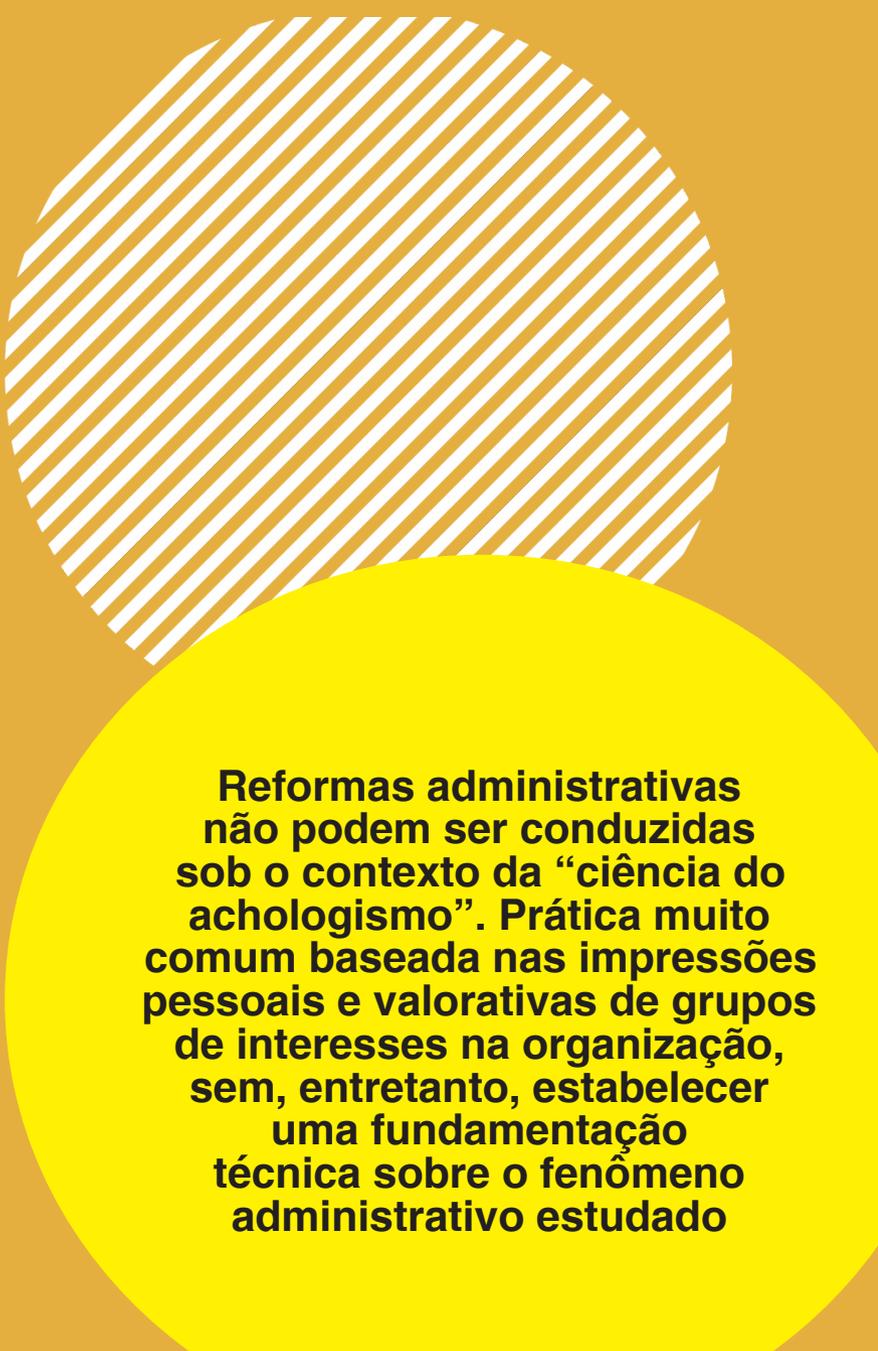
12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

aguarda, para tanto precisamos de estratégias de longo e médio prazo para Universidade Estadual de Goiás cumprir à sua missão institucional de fomentar o desenvolvimento regional e promover a interiorização do ensino superior no estado, como forma a ampliar as oportunidades de emprego e renda para uma classe social desassistida dos municípios goianos.



Reformas administrativas não podem ser conduzidas sob o contexto da “ciência do achologismo”. Prática muito comum baseada nas impressões pessoais e valorativas de grupos de interesses na organização, sem, entretanto, estabelecer uma fundamentação técnica sobre o fenômeno administrativo estudado

CAPÍTULO 3

As disfunções da reforma administrativa da universidade Estadual de Goiás

A anedota popular sobre o indivíduo que ao chegar em casa encontra a esposa em um colóquio animado com o seu vizinho no sofá da sala. Em um rompante de ciúmes ele expulsa o vizinho de sua casa. E depois, no outro dia, como forma de atenuar sua decisão intempestiva, manda reformar o sofá como solução para resolver o seu problema de ciúme e agradar a esposa. O correto seria dialogar para compreender o fato e não promover uma cena de ciúmes. O leitor deve estar se perguntando qual é a correlação entre a anedota e o contexto da reforma administrativa de UEG. Explico. Uso a metáfora da anedota para descrever o grau de disfunção organizacional que a reforma administrativa trouxe para estrutura e funcionamento da UEG. As organizações são estruturas burocráticas com fundamentos no processo da legalidade, racionalidade e impessoalidade, pois, segundo sociólogo Max Weber, o modelo de gestão burocrático traz a previsibilidade dos acontecimentos e amplia o grau de eficiência. É um modelo de gestão dito profissional, pois separa a propriedade (patrimônio) e a administração (gerenciamento do patrimônio), ou seja, a organização burocrática será sempre administrada por profissionais preparados para

o exercício de suas funções, alçado a seus cargos mediante um processo de merecimento. Mas, por outro lado, a defesa e manutenção da legitimidade da ação gerencial conduz a organização, a partir do seu corpo profissional, a estabelecer novas condicionantes em defesa de seus interesses corporativos. Estes interesses corporativos se apresentam mediante a simples criação de normas internas, com vistas a consolidar o legado normativo em defesa e a perenização do poder do agente (gestor) ou até a união de grupos gestores para estabelecer padrões de manutenção do poder decisório. Este fenômeno organizacional é denominado na literatura da ciência da administração como disfunções do sistema burocrático. Na linguagem coloquial denominamos de burocracia. As reformas administrativas são instrumentos utilizados para promover ajustes na estrutura organizacional das instituições governamentais ou empresariais com o objetivo de melhorar seu padrão de eficiência e eficácia gerencial. Por outro lado, cabe ressaltar que reformas administrativas não podem ser conduzidas sob o contexto da “ciência do achologismo”. Prática muito comum baseada nas impressões pessoais e valorativas de grupos de interesses na organização, sem, entretanto, estabelecer uma fundamentação técnica sobre o fenômeno administrativo estudado. Esta práxis é muito presente na administração pública, face o interesse difuso de forças políticas distintas em buscar exercer a influência, de forma direta ou indiretamente, na gestão da organização pública. Este fenômeno esteve presente em todas as reformas administrativas implementadas na UEG, nas últimas duas décadas. As premissas para as reestruturações passadas foram a redução do custeio da máquina administrativa e a reorganização pedagógica e administrativa da universidade. Todavia, para além dessas premissas, as reformas administrativas anteriores embutiram um forte viés político regional e local focados na manutenção do “status quo” em defesa da interiorização do ensino superior pela UEG. A última reforma administrativa implementada pelo reitor interino

interventor, oriundo da carreira de procuradores do estado, elaborada com aval da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, é a imagem refletida pelo espelho retrovisor das reformas anteriores. Com um agravante: trouxe mais disfunções organizacionais do que as anteriores.

Por outro lado, destaco o argumento falacioso nas práticas de reformas administrativas do estado em renomear órgãos ou unidades administrativas como um fator de alavancar eficiência, mediante processo de centralização ou concentração de atribuições orgânicas e funcionais, sem, entretanto, estabelecer critérios lógicos do processo de redesenho organizacional. A decisão se dá pela intenção do agente (gestor) baseados em pressupostos fracos administrativamente e não por uma análise baseada em estudos técnicos de estratégia de eficiência gerencial. Esta é a crítica principal a reforma administrativa implementada na UEG. A comunidade acadêmica da universidade não foi participe deste processo. Todo ele foi gestado pelo reitor interventor interino, sob um segredo a sete chaves. Embora houvesse estudos técnicos desenvolvidos no âmbito da universidade, também não se sabe se serviram como instrumento de análise desta reforma administrativa. Mas a marca deste projeto foi o reagrupamento e transformação dos 41 *campus* existente, em 8 *campus* regionais – Sede, e a subordinação hierárquica dos demais 33 *campus*, em unidades universitárias, a um determinado *campus* regional-sede, de acordo com a sua situação geográfica. Desvincula-se, então, subordinação hierárquica destes antigos *campus* à reitoria. Associado a esta mudança organizacional está a criação de 5 institutos acadêmicos por área de conhecimento. Neste contexto, as ações da gestão de ensino da graduação e Pós-graduação foram centralizadas nos *campus* regionais, transformando os coordenadores de unidades universitárias em mero gerenciador administrativo dos cursos sob sua responsabilidade. Pois, o coordenador adjunto de

curso a ele não mais se reporta, mas sim ao Instituto Acadêmico da área de conhecimento ao qual se vincula. Há, portanto, uma dualidade de comando, fator de conflito gerencial. Desta forma, criou-se uma disfunção gerencial ao esvaziar a gestão pedagógica da unidade universitária e centralizá-la nos Institutos por área de conhecimento. Questões referentes a operacionalidade dos cursos que eram resolvidos pelo coordenador de curso, no âmbito do colegiado de curso nos *campus* descentralizados, ficaram dependentes da Coordenação Central do Instituto. Neste sentido, a pesquisa a qual coordeno sobre a reforma administrativa na UEG, pontua que na percepção de 75, 2% da comunidade acadêmica, a reforma administrativa ao centralizar e vincular os antigos *campus* (unidades universitárias na nova denominação) aos *campus* regionais contribuiu com o aumento da burocracia interna da UEG, ao criar novos níveis de subordinação intermediários de tomada de decisões quanto a operacionalização dos cursos. E, para 72, 3%, essa dualidade de comando (hierárquico ao coordenador da unidade universitária e funcional ao coordenador de Central do Instituto Acadêmico) apresenta-se com um fator gerador de conflito de gestão.

Concluindo. As evidências apontam que esta reforma administrativa não se difere das anteriores. Todavia, cabe ressaltar que a análise de sucesso ou insucesso de uma reforma administrativa está sempre sob a perspectiva da visão e do viés político-ideológico de cada observador da sociedade. Portanto, aqui faço uso da anedota como metáfora para caracterizar a reforma administrativa gestada pela reitoria Interina Interventora, classificando-a como uma “reforma de sofá”. Embora se apresente com uma nova roupagem, mas ainda continua com a velha estrutura, gestada em decisão unilateral por meio de Resoluções *ad referendum*. Ameniza o desconforto da impressão visual, mas a desconfiança sobre sua eficiência continua. Ou seja, continuamos ainda com

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

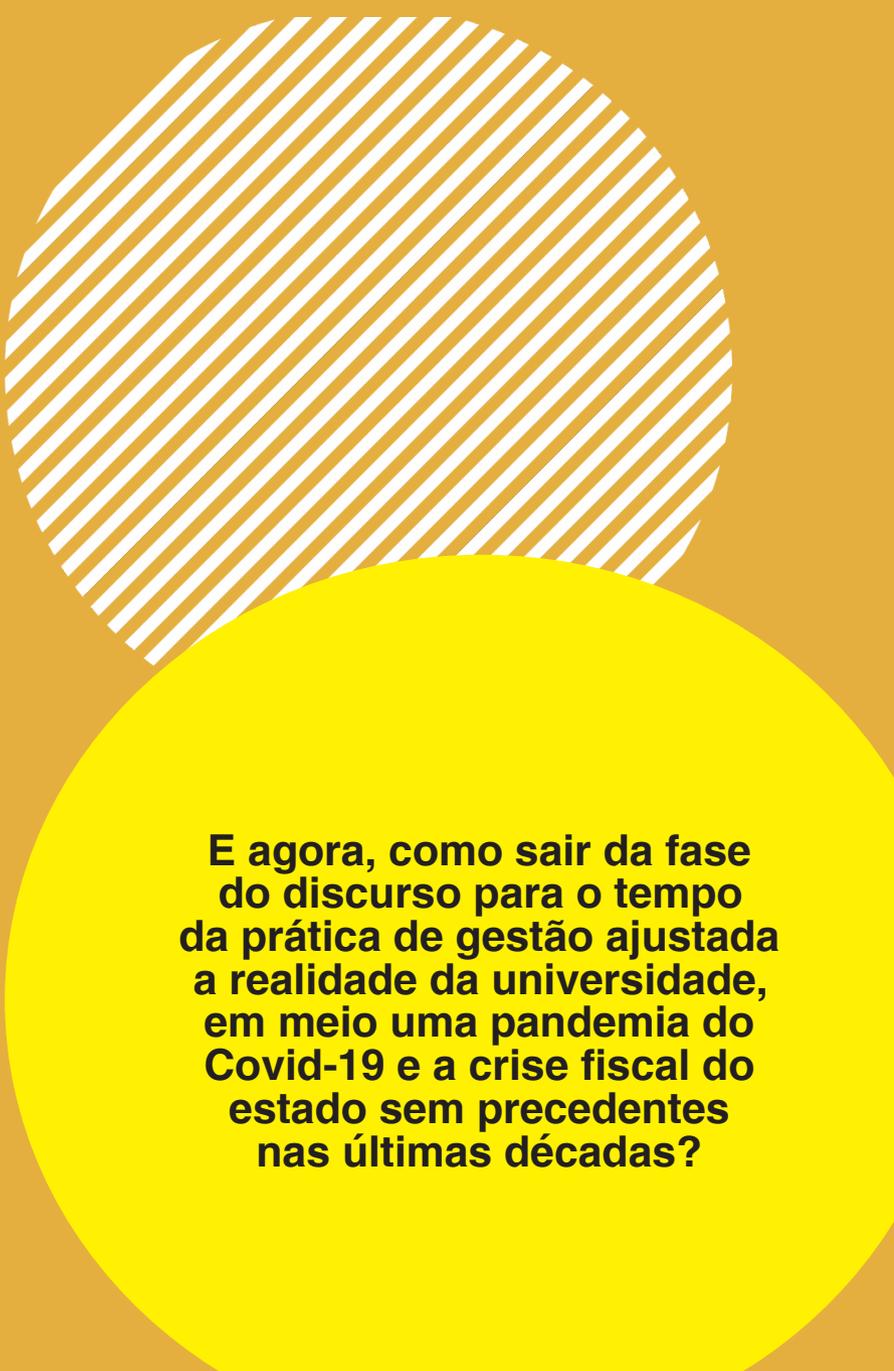
12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

as mesmas práticas gerenciais jurássicas e miméticas. Portanto, é preciso aprimorar o nosso conceito de gestão. Temos que fazer uso de modernas técnicas gerenciais, por meio da inovação tecnológica, da inteligência artificial e a internet das coisas, de tal forma a promover uma revolução de gestão na Universidade. Para avançar é necessário diálogo e participação da comunidade acadêmica para compreender essa nova realidade e propor e realizar mudanças de longo prazo. Neste sentido, uma concertação social envolvendo governo, sociedade civil e a comunidade acadêmica representa o caminho da mudança, bem como a eleição do reitor para o período de 2021-2024.



**E agora, como sair da fase
do discurso para o tempo
da prática de gestão ajustada
a realidade da universidade,
em meio uma pandemia do
Covid-19 e a crise fiscal do
estado sem precedentes
nas últimas décadas?**

CAPÍTULO 4

O descompasso entre o discurso da reforma administrativa e sua prática na universidade Estadual de Goiás

O objeto e centro das discussões sobre a reforma administrativa da UEG aprovada pela Lei nº 20. 748, de 17 de janeiro de 2020, era redução do custeio da máquina administrativa. O projeto de lei de reforma encaminhada à Assembleia Legislativa previa uma economia de recursos advinda da reorganização administrativa e de um processo de desburocratização. Todavia, em recente pesquisa que estou a coordenar sobre a reforma administrativa, realizada junto à comunidade acadêmica da universidade, a percepção de 52, 5% é que a propalada redução do custeio ficou restrito a reestruturação dos cargos comissionados da estrutura básica (DAS, DAÍ e DAID) e as FCAES (Função Comissionada de Administração Educacional Superior). Por outro lado, houve um maior grau de centralização das funções gerenciais, na administração central (reitoria) em detrimento aos *campus* regionais e as unidades universitárias, antigos campus com autonomia de gestão administrativa e pedagógica. Como reflexo negativo direto na gestão dos cursos de graduação em 31 unidades universitárias tem-se a perda da FCAES pelos coordenadores adjuntos de curso. Numa linguagem coloquial pode-se usar o argumento que aqueles que carregam o piano (coordenadores adjuntos das

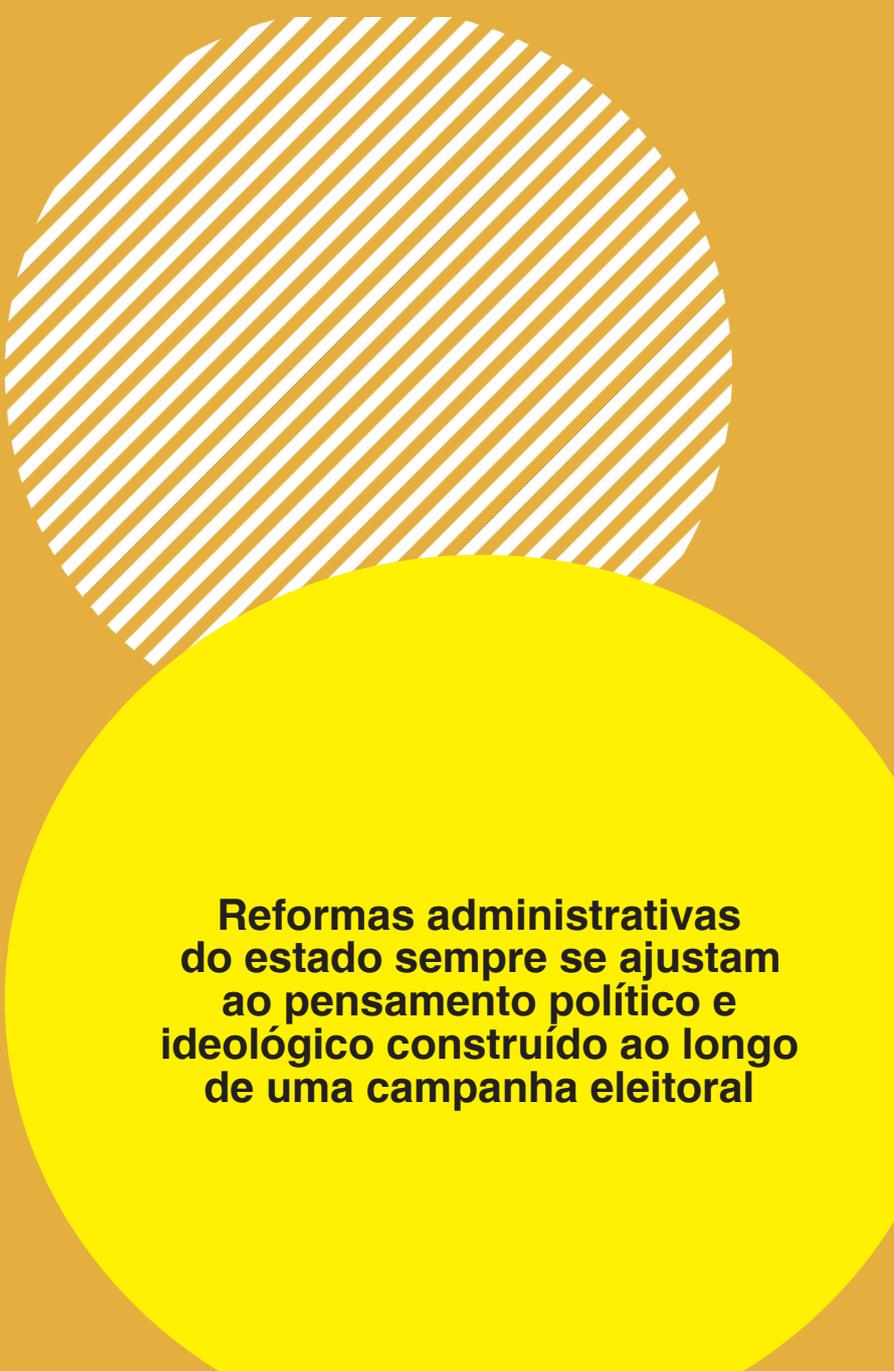
unidades universitárias) para que os cursos funcionem a contento ficaram à deriva. Porém, com mais encargos e sem um reconhecimento meritocrático do trabalho que desempenham. No que se refere ao processo de desburocratização, este não aconteceu. A reforma administrativa centralizou as ações da gestão de ensino da graduação e Pós-graduação nos *campus* regionais, transformando os coordenadores das unidades universitárias em meros gerenciadores dos cursos sob sua responsabilidade. Neste sentido, para 75, 2%, dos respondentes da pesquisa, a reforma administrativa ao centralizar e vincular os antigos campus (unidades universitárias na nova denominação) aos *campus* regionais contribuiu com o aumento da burocracia interna da UEG ao criar novos níveis intermediários de subordinação e de tomada de decisões quanto a operacionalização dos cursos. No modelo de gestão anterior a reforma, a relação hierárquica entre a unidade universitária (antigo campus) e a administração central era de subordinação direta, no atual há, no mínimo, duas subordinações: administrativa ao *campus* regional, a qual a unidade universitária se vincula e a pedagógica aos institutos acadêmicos por área de conhecimento. Parece simples, mais não o é, considerando que a maioria das unidades universitárias tem cursos em mais de uma área de conhecimento.

Outro ponto a destacar, refere-se a fala do reitor interino interventor, na apresentação da reforma administrativa ao governador, ao pontuar o êxito do período da gestão interina, descrito em dois momentos em slides do seu colóquio: 1) "Realização, com sucesso, do Processo Seletivo Simplificado para contratar novos docentes substitutos, para que os alunos cursantes não sejam prejudicados". Este foi o discurso. Mas a realidade enfrentada pelas coordenações adjuntas de curso nos *campus* e unidades universitárias foi outra bem diferente. Este certame foi centralizado nos institutos acadêmicos, diferente dos anteriores que eram realizados de forma descentralizada nos *campus*. Entretanto, na opinião

de 70,9% dos respondentes da pesquisa sobre a reforma administrativa da UEG, a proposta de centralização da seleção de professores substitutos nos Institutos foi um fracasso. Houve muita desistência por parte dos classificados em assumir disciplinas em localidades distantes de seu domicílio de residência e trabalho. Portanto, foi preciso realizar novos processos seletivos para solucionar parcialmente a falta de professores em vários cursos. Problema que se arresta até a presente data para um grande número de disciplinas; 2) Realização do Vestibular 2020/1 – Estava em vias de não ocorrer, CSU se negava a convocá-lo, utilização do certame para atender a interesses próprios. Em primeiro lugar, é importante fazer uma ressalva quanto a afirmação que o CSU negava-se a ser convocado para decidir sobre o Vestibular 2020/1. Porque faço esta ressalva. Fato é que o conselho universitário é convocado, de acordo com o Estatuto da UEG, § 3º, art 10, pelo reitor ou por 1/3 dos conselheiros, de forma ordinária e extraordinária. Portanto, o reitor tem poderes para convocar o CSU a qualquer tempo. O argumento do discurso não se reproduz com os fatos legais. Entretanto, por meio de Resolução *ad referendum*, a reitoria impõe a realização do vestibular estabelecendo uma nova metodologia. Muda o critério para classificação do candidato pelo número de vagas ofertadas por curso e não mais pelo critério, já consagrado e testado, de classificação por curso, cidade e turno, de acordo com o número de vagas oferecidas em cada campus, bem como reduz a oferta de vagas por cursos em torno de 27% em relação ao Vestibular 2019/1. Foram suprimidas 2661 vagas, ou melhor, oportunidades para estudantes egressos do ensino médio ascenderem seus estudos em uma universidade pública. Deste universo, 33% foram oportunidades de estudo suprimida na área de Ciências Humanas e das Licenciaturas. Esta foi uma decisão de unilateral do reitor interino interventor à revelia da comunidade acadêmica. A mudança de metodologia de classificação do vestibular 2021, para além deixar de preencher 28%

das vagas ofertadas, isto é, 1012 novas matrículas, vários campus foram alijados do processo com cursos com bom índice de candidato por vaga nos vestibulares passados. Este fato foi captado pela pesquisa junto à comunidade acadêmica. Na percepção de 79, 5% dos respondentes ouvidos este vestibular foi um fracasso. Esta é mais uma evidência marcante sobre o descompasso do discurso da reforma administrativa e a prática gestão dissociada do contexto multicampi da UEG.

E agora, como sair da fase do discurso para o tempo da prática de gestão ajustada a realidade da universidade, em meio uma pandemia do Covid-19 e a crise fiscal do estado sem precedentes nas últimas décadas?. Não há solução mágica! É preciso estabelecer uma gestão contextualizada com a realidade acadêmica de uma universidade multicampi e comprometida com a sua missão institucional, de forma a atenuar o discurso enviesado da reestruturação administrativa implementada pela reitoria Interina Interventora. Neste sentido, como forma de gerenciar a reforma administrativa imposta pelo Estado, a universidade precisa elaborar um Plano Decenal para estabelecer políticas e diretrizes ajustadas a realidade da Instituição, do orçamento do estado e centrar na sua missão de desenvolvimento regional e de interiorização do ensino superior, sendo motor na formação de profissionais nas diversas áreas do conhecimento. Portanto, é preciso atenuar o descompasso da retórica do discurso reformador, prática comum de duas décadas de existência da Instituição, para empreender novos rumos para universidade Estadual Goiás. A sociedade, o estado e a comunidade acadêmica são cômicas que a universidade precisa mudar. Neste sentido, o conselho universitário eleito pela comunidade Uegeana tem uma grande responsabilidade nessa mudança de rumo. O ponto de partida para esse novo horizonte é a realização da eleição do reitor para quadriênio 2021-2024.



**Reformas administrativas
do estado sempre se ajustam
ao pensamento político e
ideológico construído ao longo
de uma campanha eleitoral**

CAPÍTULO 5

Governança corporativa e os novos rumos para a universidade Estadual de Goiás

Reformas administrativas do estado sempre se ajustam ao pensamento político e ideológico construído ao longo de uma campanha eleitoral. Neste sentido, é sob essa perspectiva de mudança organizacional que o Estado estabelece suas políticas de gestão pública sob o enfoque da eficiência administrativa. O governo eleito, seja ele de qualquer matriz política e ideológica, emplaca suas reformas estruturantes no Estado sempre com a visão de promover o desenvolvimento econômico e social da sociedade. Neste sentido, acredito que as intenções são sempre verdadeiras, considerando as crenças e os valores sociais daqueles que assumem a gestão do estado. Sendo assim, todavia, sempre haverá uma controvérsia quanto a eficiência e eficácia em relação as reformas administrativas promovida pelo Estado, pois a análise do seu sucesso ou insucesso está sempre sob a perspectiva da visão e do viés político-ideológico de cada observador da sociedade. Entretanto, a ciência da administração tem um conjunto de ferramentas que quando aplicadas corretamente resultam na eficiência e eficácia da gestão pública. Neste contexto, o conceito de governança corporativa aplicado à gestão pública torna-se uma ferramentas importante de avaliação das reformas administrativas realizadas pelo

Estado, pois estabelece conjunto de normas direcionadas para regulamentar a relação entre Estado (representante eleito da sociedade) e os gestores (agentes públicos) dos órgãos da administração direta e indireta, no que concerne ao conjunto de seus papéis e ao seu desempenho na condução de políticas públicas. Todavia, é preciso estar atento ao que a ciência da administração denomina conflito de agência, quando o gestor ou agente dotado de interesses individuais pode não buscar os objetivos ditados pelo Estado. Este fenômeno acontece quando o Estado, representado pelo poder executivo, não tem um controle efetivo em relação as ações e as demandas da técnico-burocracia. Por outro lado, pode haver também ações políticas advindas de outros públicos interessados (a sociedade) que se associam aos interesses dos agentes (gestores públicos) na defesa de determinados pleitos de um certo segmento econômico ou social. Por isso, as tomadas de decisões dos agentes públicos, onde há uma ou mais partes com interesses distintos, pode não comportar as melhores práticas de gestão que atendam aos interesses da organização na consecução das suas atividades fins ou dos seus principais stakeholders (o Estado e a sociedade)

A UEG é um caso emblemático de governança corporativa no que se refere ao conflito de interesses coletivo (sociedade) e as práticas de gestão corporativa transparente do administrador público (agente). O ex-reitor da UEG, Haroldo Reimer, submeteu a gestão acadêmica e administrativa aos interesses de determinado segmento político, mediante tomada de decisões de abertura de novos cursos de graduação em diversas áreas de conhecimento para atender os interesses de lideranças políticas regionais. Não houve estudo técnico de demanda local ou regional, bem como o de impacto orçamental de custeio administrativo e pessoal para aprovar os cursos, mas sim interesses distintos e políticos. Decisões essas avalizadas pela leniência do conselho universitário da época. Portanto, neste caso, foram decisões tomadas pelo reitor (agente público) em apoiar

projetos de interesses individuais, sobrecarregando a infraestrutura física, logística e de recursos humanos e de recursos orçamentários para além da capacidade instalada da universidade. Neste ponto, o interesse do agente (Reitor) sobrepõe ao interesse da sociedade (Estado) expresso em políticas e diretrizes de governo que, para não haver o comprometimento da eficiência e eficácia da gestão da Universitária, a ampliação e ofertas de novos cursos deveriam estar fundamentados em estudos de viabilidade técnica, pedagógica e de custeio administrativo e de pessoal.

Ainda, neste contexto, tem-se, na reforma administrativa da universidade Estadual de Goiás, outro exemplo de conflito de agência como o ponto de ruptura entre o Estado (Poder Executivo eleito e empossado 2019) e a reitoria da universidade (eleita para o quadriênio 2016-2020), que veio a renunciar ao mandato em 2019. Fato este que ocasionou a intervenção administrativa na Universidade. Neste sentido, observa-se a ação do poder executivo (Estado) representando a sociedade, impondo ao gestor público (agente) um conjunto normas e padrões legais em que determina os parâmetros legais da estrutura e funcionamento da organização pública, mediante suas perspectivas de modelo de gestão. Cabe, então, ao gestor público promover a implementação das normativas e empreender de forma desejável a gestão da organização. Entretanto, o agente interventor (reitor interino), mediante o uso de Resoluções em *ad referendum*, passa a legislar e tomar decisões acadêmicas e administrativa sem a participação da comunidade acadêmica via o conselho universitário. Portanto, embora as decisões estivessem alicerçadas pelo mantra da legalidade, legitimidade e impessoalidade, não houve transparência e respeito aos valores institucionais da academia. Neste sentido, cabe ressaltar o quanto as relações interorganizacionais e intraorganizacionais são importantes para o processo da Governança corporativa em órgão da administração direta e indireta. Pois há uma linha muito tênue que separa o

interesse coletivo (sociedade) ao interesse individual e corporativo do agente público no desempenho de suas funções.

Embora a governança corporativa em organização pública se alicerça em fundamentos da ciência da administração empresarial, o modelo da administração pública de governança corporativa é abrangida por uma ampla e complexa cadeia de relações e interações sociais e políticas com o meio envolvente (sociedade), que por intermédio de seus stakeholder (políticos e sociedade civil organizada) procuram influenciar as organizações públicas pela ação política. Então, como solucionar este dilema? É simples. Deve-se organizar um Código de ética profissional baseado em princípios universais norteadores da boa governança corporativa, de modo a assegurar a equidade, transparência e valores éticos nas relações entre o principal (Estado) e o agente (gestor público) e os demais stakeholders (sociedade). Neste sentido, a Universidade Estadual de Goiás necessita de práticas da boa governança corporativa para estabelecer um novo rumo para a administração futura. A Universidade, também, precisa legitimar sua liderança suprema via a eleição do reitor para o quadriênio 2021-2024 para superar a adversidade passada e trilhar novos caminhos. É preciso, também, construir um modelo de gestão baseado em princípios universais que regem uma governança corporativa transparente e de valores éticos, visando atingir sua missão institucional. Neste ponto, o conselho superior universitário tem muito a contribuir para a construção de um modelo de governança corporativa para UEG. Cabe, também, ao novo conselho universitário, eleito pela comunidade acadêmica, fazer uma moção para cobrar a realização de eleição para reitor em novembro do ano corrente, conforme determina o Estatuto da universidade, aprovado no bojo da Lei nº 20. 748, de 17 de janeiro de 2020. É preciso encerrar a época das gestões interinas. Já se passaram 21 meses com a nau à deriva. A UEG tem que buscar novos rumos. Concluo parafraseando o filósofo Sêneca: quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável.



O Stanislaw Ponte Preta, pseudônimo do Jornalista e escritor Sérgio Porto, que tinha uma coluna no Jornal Última Hora do Rio de Janeiro e, como um bom carioca, fazia sempre crônicas jocosas sobre o cotidiano da política e da sociedade à época. É dele que vem a expressão FEBEAPÁ, traduzindo: festival de besteira que assola o País.

CAPÍTULO 6

A governança do sobrenatural de Almeida e o Febeapá da reforma administrativa da universidade Estadual de Goiás

Na década de 60, quando adolescente, trabalhei em uma banca de jornais e revistas da família, aonde me habituei a leitura diária dos jornais impressos dos grandes centros: Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília, alguns hoje não tem mais circulação. Nessas leituras, dois colunistas foram marcantes para mim, pois retratavam o cotidiano da sociedade e do mundo político de forma hilária: Nelson Rodrigues, um torcedor apaixonado pelo Fluminense, que na sua coluna de esportes de O Globo sempre encontrava um argumento para justificar as derrotas do seu escrete do coração, colocando a culpa numa figura de linguagem que ele denominava de Sobrenatural de Almeida; e o Stanislaw Ponte Preta, pseudônimo do Jornalista e escritor Sérgio Porto, que tinha uma coluna no Jornal *Última Hora* do Rio de Janeiro e, como um bom carioca, fazia sempre crônicas jocosas sobre o cotidiano da política e da sociedade à época. É dele que vem a expressão FEABEPÁ, traduzindo: festival de besteira que assola o País. Sérgio Porto usava esta expressão para criticar os argumentos falaciosos de agentes públicos que buscavam justificar ações ou decisões praticadas em nome da autoridade governamental vigente. Então, mediante um rompante

espiritual, pedi vênia aos ilustres imortais jornalistas para fazer uso das suas expressões a fim de externar algumas impressões sobre a Governança da reitoria Interina Interventora e a Reforma Administrativa da UEG. Faço tal referência como acadêmico, para não ser acusado de plágio. Também, faço uso do direito ao contraditório, expressão corrente das ciências jurídicas, para contestar os argumentos e, o faço nesse artigo, isso porque, não foi permitido pela reitoria Interina Interventora a discussão da reforma administrativa proposta. A comunidade Universitária apenas teve conhecimento das decisões tomadas que, em alguns casos, se deram por intermédio do uso de instrumentos excepcionais via Resoluções *ad referendum*.

Neste contexto, como pesquisador sobre o impacto da reforma administrativa e fazendo uso do contraditório, denomino o curto espaço da gestão da reitoria Interina Interventora como a Governança do Sobrenatural de Almeida. E assim o faço porque foi uma passagem efêmera e insignificante para contribuição da gestão da universidade. A proposta de reforma administrativa foi conduzida por meio de decisões típicas de gestores de carreiras burocráticas, ou seja, sob a ótica da formalidade, impessoalidade e legalidade que sinalizam o perfil de liderança autocrática, cujo o poder decisório é centralizador e personalíssimo. A universidade é um espaço democrático de convivência das diversas matizes político-ideológica, com seu conjunto de acertos e desacertos, sendo construído mediante um processo contínuo de dialética. Neste sentido, a autocracia não encontra espaço para se estabelecer por um período longo, pois a comunidade acadêmica é vacinada contra o autoritarismo legal e discricionário, os quais impõem regras e condições para sua estrutura e funcionamento. Não se trata aqui de se posicionar contra ou a favor da reforma administrativa, pois sabemos que há posicionamentos tanto favoráveis quanto desfavoráveis às reformas implementadas, face ao

observador político e a sua matiz político ideológica. Porém, o que se apresenta como fato relevante é o dessaber do reitor interventor interino sobre a estrutura e funcionamento da UEG, pois não sendo um conhecedor da realidade acadêmica e administrativa da universidade e fazendo uso de argumentos falaciosos buscar justificar por exemplo, a mudança e reformulação do conselho universitário, como expressou em sua apresentação ao governador, sobre o porquê dessa mudança, *verbis*: campus com 186 alunos e *campus* com 1.982 alunos tem o mesmo peso decisório no CSU. O conselho universitário-CSU representa para a universidade o que a Assembleia Legislativa é para o Estado ou a Câmara de vereadores para os municípios. Legisla sobre a vida da comunidade acadêmica. Desta forma, seguindo a analogia do reitor interino interventor, os deputados Estaduais eleitos pelos municípios com maior número de eleitores teriam um poder de voto duplicado. Ora, é como o deputado ou vereador representante do maior colégio eleitoral alegar que o seu voto é mais importante do que um outro eleito com menos eleitores. É de fácil percepção a falácia do argumento. Portanto, aqui encontramos a linha de argumento usado pelo Nelson Rodrigues quando não tinha dados factíveis para justificar a derrota do seu time de coração. O responsável foi o sobrenatural de Almeida.

Noutra dimensão de análise, ainda considerando o slide sobre a justificativa de mudança do CSU, o reitor interventor interino usa a seguinte expressão: terrorismo político. Com receio em fazer uma análise equivocada sobre o emprego da frase, já que em se tratando de um processo de reforma administrativa, pressupõe análise técnica e não valorativa da realidade administrativa observada, me socorri ao Dicionário Houaiss para compreender a frase, *verbis*: terrorismo político: [figurado] comportamento intolerante e ameaçador usado por quem defende uma ideologia, em relação aos que não concordam com suas ideias, geralmente efetivado

através da coerção ou da intimidação. Pois bem! Fui membro do CSU quando exerci a função de Diretor da Educação a Distância até 2013 e presenciei muitos embates temáticos acalorados que são inerentes a órgãos colegiados. Mas nunca presenciei a imposição de decisões sob a condição de se fazer uma coerção ou intimidação de qualquer representante do colegiado. Havia, sempre, uma dialética na resolução das questões que envolviam o interesse da comunidade acadêmica com um todo. Mas, como em um espaço democrático, as decisões eram tomadas pelo voto da maioria, cabendo, então, a cada ator do cenário buscar a aquiescência sobre suas propostas. Por outro lado, sempre coube ao reitor conduzir o debate sobre os temas divergentes para encontrar um consenso. Portanto, esclareço que nunca presenciei ato de coerção e intimidação direta pelos dirigentes pregressos. Neste sentido, voltando a expressão “terrorismo político”, trazida pelo reitor interventor interino, classifico-a como falaciosa e meramente burocrática para justificar a sua decisão unilateral de produzir uma reforma administrativa sem consultar o CSU e à revelia da comunidade acadêmica da universidade. Agora, parodiando Sergio Porto, um tremendo “Febeapá”.

Com base neste contexto, portanto, a universidade tem que transpor este período obscuro de intervenção e interinidade de reitor. Já se passaram 21 meses, desde a renúncia do reitor eleito para o período 2016-2020. É preciso promover uma concertação social envolvendo os atores da UEG e do governo do estado para estabelecer estratégias de longo e médio prazo para a Universidade. Somente com diálogo e discussão sobre o que a sociedade e o governo esperam da Instituição é que podemos encaminhar o amplo debate sobre o papel da universidade para o desenvolvimento do estado, bem como para o avanço e a inserção da comunidade científica em pesquisas direcionadas a inovação e tecnologia nas diversas áreas de conhecimento. Precisamos construir um

1 | UEG: fatos e versões

2 | UEG: nau à deriva

3 | Gestão jurássica

4 | O discurso e a prática

5 | A governança da UEG

6 | O FEABEPÁ

7 | Reflexões

8 | Concertação social

9 | A eminência parda

10 | O fracasso

11 | Sem rumo e direção

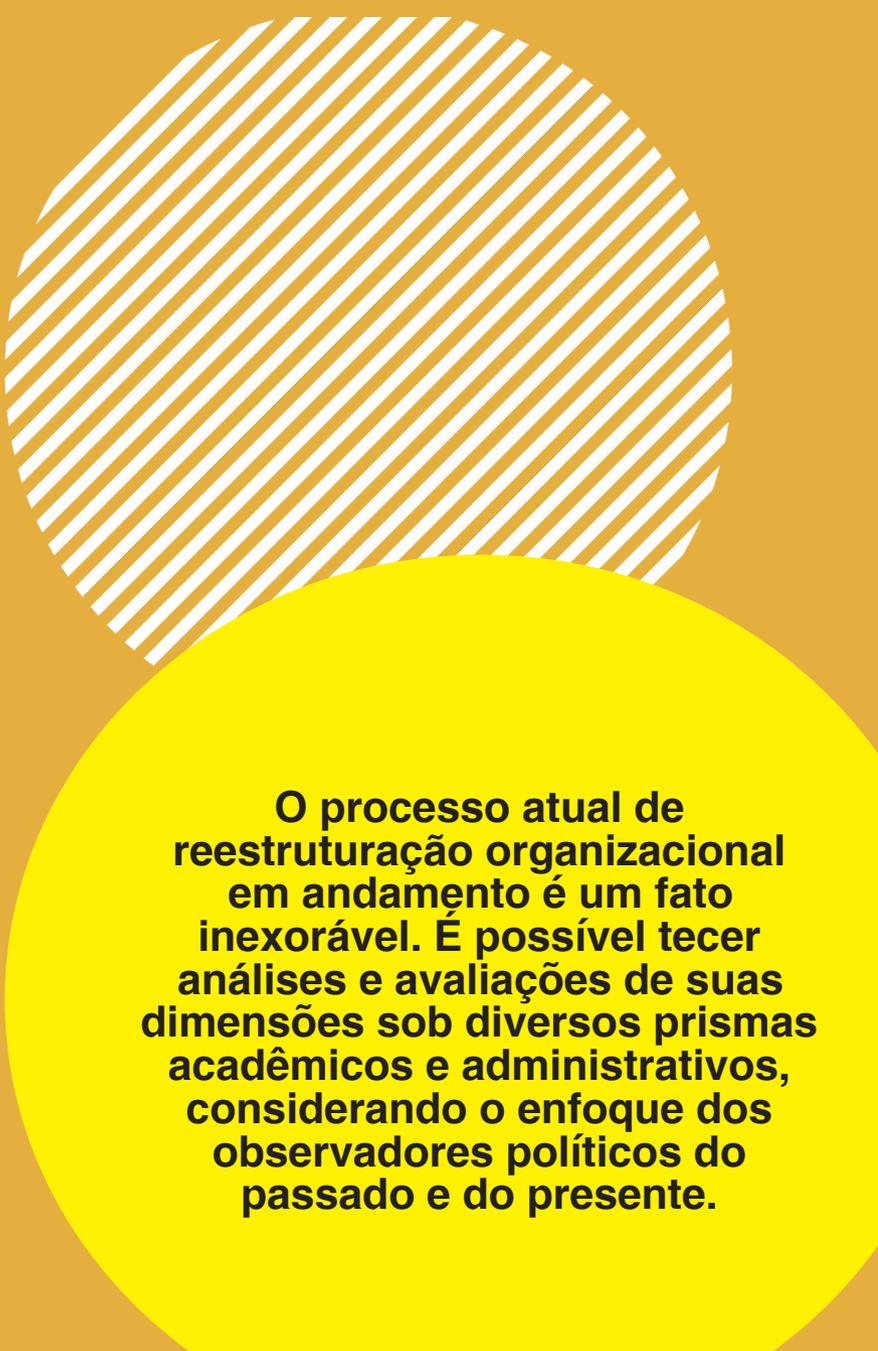
12 | A reitoria biônica

13 | A jurisdição da UEG

14 | O horizonte sombrio

15 | Pilares de governança

plano decenal com políticas e diretrizes ajustadas as novas revoluções tecnológicas disruptivas baseada na inteligência artificial e internet das coisas e, também, incentivar o empreendedorismo criativo e, sobretudo, dá condições de infraestrutura física e de recursos humanos e materiais para o desenvolvimento das atividade acadêmicas e administrativas nas unidades universitárias. universidade precisa voltar a ser um ente proativo e se modernizar para fazer frente aos novos tempos que se avizinha.



O processo atual de reestruturação organizacional em andamento é um fato inexorável. É possível tecer análises e avaliações de suas dimensões sob diversos prismas acadêmicos e administrativos, considerando o enfoque dos observadores políticos do passado e do presente.

CAPÍTULO 7

Reflexões sobre a reforma administrativa e o futuro da universidade Estadual de Goiás

Reformas administrativas realizadas pelos governos são conjunturais, pois sempre ocorrem no momento político pós campanha eleitoral. Por isso, nos seus vinte anos de existência a UEG passou por várias reformas administrativa embalada e contextualizada pela conjuntura política governamental do governo eleito. A princípio os argumentos e a lógica aplicada ao processo de reforma da estrutura do estado tem sua pertinência, à medida em que o governo eleito tende a buscar e ajustar a máquina administrativa ao alinhamento de políticas públicas ao seu programa de governo. Neste sentido, há de se considerar, sob o prisma de cada observador, a pertinência das críticas favoráveis ou desfavoráveis em relação as mudanças impostas pela reforma do estado, no âmbito dos órgãos governamentais da administração direta e indireta. A essência deste movimento técnico-administrativo tem no seu bojo a intenção de ajustar a estrutura do estado, seja por dificuldade inerente a gestão fiscal ou de cunho administrativo, ao pensamento da eficiência da gestão pública para a realização de políticas públicas estratégicas para o desenvolvimento do estado. Portanto, o foco é sempre buscar a eficiência da máquina pública. Essa é a boa intenção de qualquer

governo reformador. Neste sentido, a sociedade vê as reformas de Estado sob a perspectiva de melhoria da prestação de serviços públicos com maior ou menor grau de eficiência. A sociedade e os agentes envolvidos no processo reformulador dão crédito as mudanças, observam e fazem uma avaliação dos resultados, considerando, quase sempre, seu viés político partidário. As reformas implementadas na UEG sob a óptica reformista de governo tiveram também suas opiniões favoráveis e desfavoráveis, considerando a corrente política do emissor de opinião. Todavia, cabe ressaltar que a comunidade acadêmica, de forma proativa e sempre com instinto crítico aguçado, se fez presente neste processo de concertação reformista com discussões alinhadas ao cumprimento da missão institucional e das políticas de desenvolvimento regional e de interiorização do ensino superior definidas pelo Estado e pelas demandas da sociedade.

Neste contexto, pode-se destacar a criação da UEG, por meio da Lei nº 13.456, de 16/04/1999, como órgão fundacional da administração indireta, com a transformação da UNIANA (Universidade Estadual de Anápolis) e da incorporação de 12 autarquias estaduais, mediante proposta de política de centralização da educação superior, bem como da unificação da gestão das antigas faculdades isoladas em uma única entidade capaz de aglutinar as políticas e diretrizes do ensino superior. E vincula-se a UEG organicamente a Secretária de Educação e depois pelo Decreto nº 5.158/1999 a Secretaria de Ciência e Tecnologia – SETEC, reformulada com a destinação de 3% do percentual do Orçamento Geral do estado na área da Ciências e Tecnologia, como forma de garantir os recursos necessários a sua manutenção e expansão. Em seis anos de existência, conforme dados da Avaliação Institucional UEG em 2005, a universidade contava 31 unidades universitárias. Porém, é importante destacar que neste período a universidade formou 19 mil e 394 professores da Rede Estadual

de Educação e dos municípios, por intermédio do Programa universidade para os Trabalhadores da Educação para formação de professores, mediante a oferta dos cursos da Licenciatura Plena Parcela (LPP). Este programa é um reflexo da política de formação de professores da educação básica implementada pela UEG e a Secretaria de Estado da Educação, visando cumprir a meta estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Ressaltar-se aqui o papel e a contribuição da universidade para a sociedade goiana, pois, em uma década, fez a formação de mais 26000 professores para atuar na educação básica da rede pública Estadual e Municipal. Todavia, há posições críticas favoráveis e desfavoráveis ao papel desempenhado pela universidade nessa época.

Por outro lado, considerando ainda a linha do tempo, Lei nº 15.804, de 13/11/2006, ampliou o gigantismo da UEG ao criar mais 11 unidades universitárias e implementar novos cursos, tal medida elevou para 42 unidades universitárias instaladas em 39 municípios do estado. Destaco, também, Lei nº 16.272, de 30 de Maio de 2008, que trouxe a transformação de entidade Fundacional da Administração Indireta para Autarquia, se fez sob a premissa de enxugamento e redução de custeio da máquina administrativa. Porém, cabe destacar, que todas essas reformas administrativas anteriores não introduziram qualquer mudança no que se refere à composição da estrutura e funcionamento dos órgãos da administração central (reitoria) em relação às unidades universitárias (antigos *campus*). Isto é, a vinculação direta das unidades universitárias à reitoria. Manteve-se a descentralização didático-pedagógica nas unidades universitárias, com seus órgãos colegiados: os de cursos e os CAC (Conselho Acadêmico do *campus*) descentralizados. Contudo, a reforma aprovada pela Lei nº 20.748, de 17 de janeiro de 2020, tem um forte viés centralizador com a criação dos *campus* regionais e dos institutos acadêmicos por área de conhecimento. Por outro lado, no sistema orgânico anterior,

as decisões colegiadas, em relação às políticas e diretrizes acadêmicas e administrativas demandadas pela Instituição, tinham a participação direta dos diretores das unidades por serem membros natos do conselho superior universitário. Neste ponto, fundamenta-se uma das questões evocadas pelos recentes reformistas para justificar as mudanças estruturais no âmbito da universidade. Como sempre, de acordo com o ponto de vista de cada observador político tem-se uma opinião favorável ou desfavorável. Porém, não se pode deixar passar ao largo a crítica que se faz ao ex-Reitor Horoldo Raimer que renunciou ao mandato em 2019, ao ser abduzido e atraído pelo poder político vigente da época, promoveu, mediante a Resolução *ad referendum* do CSU 917 de 17/09/2018 e via o Programa UEG em redes, a abertura de 66 novos cursos de graduação em 41 municípios do estado, em pleno período eleitoral.

Esta é a reflexão sobre as reformas. E o futuro da UEG? O processo atual de reestruturação organizacional em andamento é um fato inexorável. É possível tecer análises e avaliações de suas dimensões sob diversos prismas acadêmicos e administrativos, considerando o enfoque dos observadores políticos do passado e do presente. Mas, devido as experiências remotas sobre reformas administrativas do estado, não há como revertê-la, pois dependerá de um longo processo de negociação política. E o vácuo político de liderança na universidade é patente, pois estamos há 21 meses sob gestão interina. A UEG precisa de uma nova liderança eleita para legitimar uma interlocução política com o governo e inserir a universidade no contexto das políticas públicas do estado. Neste ponto, a UEG tem que ser disruptiva e inovadora no seu modelo de gestão. Todavia, é necessário construir um Plano Decenal com estratégias que possam dimensionar e universalizar políticas e diretrizes acadêmicas e de investimentos de médio e longo prazo. Ampliar a sua capacidade de fomentar e articular ações

1 UEG: fatos e versões**2** UEG: nau à deriva**3** Gestão jurássica**4** O discurso e a prática**5** A governança da UEG**6** O FEABEPÁ**7** Reflexões**8** Concertação social**9** A eminência parda**10** O fracasso**11** Sem rumo e direção**12** A reitoria biônica**13** A jurisdição da UEG**14** O horizonte sombrio**15** Pilares de governança

de médio e longo prazo para alavancar e colocar a universidade como player em pesquisas de inovação tecnológica direcionadas para o desenvolvimento regional. Por fim, é preciso explorar capilaridade institucional da UEG para multiplicar as oportunidades de formação e expansão das ações em educação superior no Estado, com uma gestão eficiente e com foco na inclusão social.



Daí a importância da universidade fazer uma concertação social na busca de um denominador comum para dimensionar um conjunto de políticas e diretrizes de longo e médio prazo que estejam em consonância com os diversos atores sociais (governo e sociedade civil e comunidade acadêmica)

CAPÍTULO 8

Uma concertação social para a universidade Estadual de Goiás

Na luta entre o mar e o rochedo quem leva a pior é o marisco. Costumo, nas minhas aulas sobre orçamento público, usar este provérbio popular para retratar de forma simbólica o embate entre agentes governamentais detentores de poderes constituídos (atores nomeados) e a sociedade (público interessado) que demanda políticas públicas para resolução de problemas de ordem social, econômica e administrativas das instituições públicas, considerando, ainda, o ambiente político em que as Leis Orçamentárias são submetidas à apreciação. Pois, a ação política do executivo descrita nas peças orçamentárias está sempre sujeita as modificações pelos representantes da sociedade (atores eleitos), mediante ajustes e adequações, via emendas orçamentárias, para atender as demandas de suas bases políticas. Faz parte do jogo democrático. Entretanto, o cidadão, público alvo de políticas governamentais, fica à mercê entre o poder discricionário do executivo sobre o orçamento e o direito dos representantes da sociedade em modificar as ações de governo. Daí o uso da metáfora que entre os poderes do mar e do rochedo (executivo e legislativo) e o marisco (a sociedade civil) sempre está em desvantagem. Reformas administrativas governamentais

sempre estão associadas as questões orçamentárias do estado. Neste cenário, também, há uma participação intrínseca entre os poderes do executivo (mar) e do legislativo (rochedo) sob o olhar do servidor público (o marisco). Mormente, reestruturações no setor público são realizadas de cima para baixo por uma decisão de governo e negociada com o legislativo, sem a participação direta dos agentes (servidor público) que são responsáveis por implementar as mudanças estruturais. Todavia, cabe ressaltar que sempre haverá posicionamentos favoráveis ou desfavoráveis dependendo da óptica política do observador da mudança. Por outro lado, reformas administrativas mexem com a estrutura política, gerencial e social dos órgãos governamentais. Neste contexto, é que estou a reportar sobre reforma administrativa da UEG, aprovada pela Lei nº 20. 748, de 17 de janeiro de 2020.

Os reflexos e impactos que as mudanças organizacionais trazem no bojo das reformas administrativas, se não forem bem gestadas e internalizadas pelos gestores encarregados da mudança organizacional, promovem um série de disfunções administrativas e funcionais, cujo o resultado é um fator gerador de conflitos internos entre os agentes (servidores públicos) e a Direção da Instituição nomeada. Por outro lado, essas reformas sempre precedem de restrição orçamentárias que impactam, direta ou indiretamente, a dinâmica e operacionalidade das ações administrativas a serem implementadas. Este cenário não é diferente do que passa hoje a universidade Estadual de Goiás, devido a reforma administrativa gestada de forma autocrática e sem uma discussão com a comunidade universitária, que impôs uma série de mudanças na sua estrutura orgânica administrativa e acadêmica. No contexto orçamentário está a desvinculação 2% do receita líquida do estado para à universidade e a sua inserção nos recursos referentes ao orçamento da educação. A mudança imposta a universidade foi um ato pactuado entre o executivo e o legislativo, resultando

na Emenda Constitucional nº 59, de 02 de maio de 2019. Mas, entretanto, alerta para a controvérsia dos fatos, uma vez que haverá uma discussão sobre os prós e contras desta medida, considerando o ponto de vista político ideológico do observador. Neste sentido, esclareço que este tema não é objeto deste artigo. Pois este fato está concretizado. Portanto, na minha experiência de gestão pública, não há nada a fazer quanto a essa mudança. Mas, todavia, torna-se essencial que os futuros gestores da universidade façam uso da expertise política e técnica para negociar as demandas e interesses da comunidade acadêmica junto ao executivo estadual. Buscar, também, sobretudo, estabelecer um conjunto de políticas e diretrizes de médio e longo prazo, de tal forma que possa envolver os atores da sociedade civil organizada como força política em defesa da universidade. Daí a importância da universidade fazer uma concertação social na busca de um denominador comum para dimensionar um conjunto de políticas e diretrizes de longo e médio prazo que estejam em consonância com os diversos atores sociais (governo e sociedade civil e comunidade acadêmica).

A concertação social da Universidade Estadual de Goiás é um passo importante para resiliência dos conflitos administrativos e, também, uma forma de inserir a comunidade acadêmica na discussão dos rumos da universidade. De forma estratégica devemos questionar: aonde estamos e para onde desejamos ir? A concertação social será o ponto de partida de um diagnóstico sobre: a visão de gestão administrativa passada, de forma a refletirmos sobre nosso processo de aprendizagem mediante a análise dos erros e acertos pretéritos; o presente, sob o contexto legal e impositivo da atual reforma administrativa, como essas mudanças na estrutura e funcionamento das áreas acadêmicas e administrativas tem impactado a nossa capacidade de resiliência organizacional; e a nossa visão de futuro para atender aos anseios da sociedade

e das novas gerações que a UEG terá que formar e preparar para o desafio dos avanços da revolução tecnológica do século 21. A concertação social será um marco de mudança de paradigma, à medida em que os atores da universidade (gestores, docentes, técnicos-administrativos e discentes) e o governo (executivo e legislativo), possam traçar uma linha de cooperação interinstitucional para o desenvolvimento de políticas públicas de ensino superior de médio e longo prazo. A universidade precisa avançar no desenvolvimento de ações de inovação e tecnologia em rede de cooperação com Instituições públicas e privadas, de forma compartilhada e integrada, colocando a expertise e a base de conhecimento científico de seus pesquisadores no desenvolvimento de projetos de avanços tecnológicos. Por outro lado, é preciso também avançar nas ações de fomentar o empreendedorismo tecnológico e de incremento da economia criativa, oportunizando a base de conhecimento científico docente no desenvolvimento de projetos não só de foco empresarial, mas, também, direcionados as organizações do terceiro setor: o empreendedorismo social. Porém, não podemos deixar em segundo plano a nossa expertise em oportunizar e formar o cidadão nos rincões do estado. Para tanto, é preciso fortalecer as ações das unidades universitárias, principalmente aquelas que estão fora do eixo Anápolis e Goiânia, e, sobretudo, fazer investimento em infraestrutura física e de recursos humanos e materiais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas. Nesta concertação social será preciso discutir com o governo a UEG que temos e o que a sociedade deseja da universidade. Desta forma, coloco este ponto de reflexão para abrir uma concertação social madura e concreta com base em processo negociado para dirimir as visões distorcidas sobre o papel da Universidade Estadual de Goiás e a sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade goiana. Portanto, a Universidade, como um órgão de governo, volta-se para discutir com o Estado e a sociedade as suas políticas e diretrizes de

1 UEG: fatos e versões**2** UEG: nau à deriva**3** Gestão jurássica**4** O discurso e a prática**5** A governança da UEG**6** O FEABEPÁ**7** Reflexões**8** Concertação social**9** A eminência parda**10** O fracasso**11** Sem rumo e direção**12** A reitoria biônica**13** A jurisdição da UEG**14** O horizonte sombrio**15** Pilares de governança

longo e médio prazo para formação de seus cidadãos nas diversas áreas do conhecimento. Porém, é importante ressaltar o papel do governo do estado neste processo de acordo social uma vez que haverá uma ação de cooperação mútua na definição do futuro da universidade. É pensar a universidade como um ente que tem muito a contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental e para o bem estar da sociedade goiana.



O pacote de reformas foi formatado sob o argumento falacioso do gigantismo estrutural da universidade e da leniência da comunidade acadêmica, creio, também, sob a ação invisível de “eminências pardas” da universidade, em busca de espaço político

CAPÍTULO 9

A eminência parda e os jabutis da reforma administrativa da universidade Estadual de Goiás

Recordo-me do meu velho e sábio professor Mário Testud, de História no ensino fundamental, na minha época o ginásio, quando estudei no Colégio Champagnat, da rede Marista, lá pelo idos da década de sessenta, que gostava de citar o filósofo e orador romano Cícero: a História é a mestra da vida! E complementava com a expressão: quem viver, verá! Dizia ele que os fatos históricos se repetiam ao longo dos tempos para humanidade, sob perspectivas diferentes porém com um conjunto de elementos pretéritos representativos do passado. Então, no intervalo do ócio produtivo da vida acadêmica passei a fazer uma reflexão sobre esse ensinamento do passado e a realidade presente da gestão da universidade Estadual de Goiás, no que concerne as mudanças estruturais implementadas pela reforma administrativa do estado. Neste interim, veio-me a lembrança, também, quando era estudante universitário e vivíamos sob a égide da ditadura militar e lutávamos pelas Diretas Já! Mas revivi, também, a grande vitória do MDB, nas eleições de 1974, quando elegeu a maioria dos governadores dos Estados e constituiu a maioria parlamentar no Congresso Nacional. Nas eleições de 1978, o Presidente Ernesto Geisel, receando uma nova derrota eleitoral, havia editado no ano

anterior o pacote de abril, com o fechamento do Congresso e um novo regramento eleitoral. Como destaque desse conjunto de medidas estava a eleição indireta de 1/3 dos senadores, via colégio eleitoral, com a indicação do Presidente da República, os chamados “senadores biônicos”, forma jocosa de protesto popular. Faz alusão a série de televisão à época: O homem de seis milhões de dólares, cujo ator tinha conjunto de componentes robóticos que o tornava, por assim dizer, um “superhomem”. Mas, o artífice desta reforma foi o poderoso Chefe do Gabinete Civil, General Golbery do Couto e Silva, considerado uma eminência parda do governo Geisel. Entenda-se, “eminência parda” como um assessor ou um conselheiro que atua nos bastidores para influenciar decisões de governo. Aí, após essa reflexão temporal, veio-me a mente a seguinte questão: Quem, na Universidade, atuou como eminência parda para influir na malfadada Reforma Administrativa da UEG? Neste sentido, refresco a minha memória com os ensinamentos do prof Mário Testud e vejo os elementos pretéritos da história da criação dos “senadores Biônicos”, do pacote de abril de 74, se repetirem em uma escala menor em relação as medidas de reestruturação da universidade. No primeiro ato, está a ação do governo na nomeação de um Interventor Interino, advindo da carreira de Procurador do Estado, desconhecedor da realidade acadêmica e administrativa da UEG, para promover uma série de mudanças na estrutura e no funcionamento da universidade. No segundo ato, está o pacote de reformas dezembro 2019, sem consulta prévia ao conselho universitário vigente à época. O pacote de reformas foi formatado sob o argumento falacioso do gigantismo estrutural da universidade e da leniência da comunidade acadêmica, creio, também, sob a ação invisível de “eminências pardas” da universidade, em busca de espaço político. Assim, esta reforma produziu dois jabutis: a criação dos *campus* regionais e os institutos acadêmicos por área de conhecimento, cujos resultados não estão sendo bem avaliados. Trouxeram mais conflitos de gestão do

que soluções, conforme atesta 67, 3% dos respondentes sobre pesquisa referente a reestruturação administrativa. Neste sentido, hoje a governança institucional da universidade, ainda exercida em caráter de interinidade, tem na sua atual composição o conselho universitário com 42 conselheiros. Deste total, 28 conselheiros foram eleitos pela comunidade acadêmica e os outros 14 são representantes da administração central: reitor, 3 pró-reitores e 5 Diretores de Institutos, o Diretor de Gestão Integrada, o coordenador do CEAR, 1 Representante da Secretaria de Desenvolvimento e Inovação, 1 Representante da FAPEG e 1 Representante da Comunidade convidado pela reitoria. Contudo, o pacote de dezembro de 2019, trouxe a indicação de 1/3 dos membros do conselho universitário, de forma administrativa e por nomeação do governador: os atuais representantes da administração central. Portanto, podemos assim, então, declarar que 1/3 dos membros do conselho universitário são conselheiros Biônicos. Não foram eleitos, mas nomeados em um processo de intervenção administrativa. Razão pela qual a comunidade acadêmica clama pelas eleições diretas na universidade para a reitoria e demais cargos eletivos de Diretores de Institutos, do CEAR e dos coordenadores Centrais de Cursos para que possamos estabelecer os novos rumos para UEG.

Por outro lado, cabe, ainda, destacar no pacote de dezembro 2019, da reforma administrativa, a inserção dos seguintes jabutis: a criação dos institutos acadêmicos por área de conhecimento e dos *campus* regionais, aos quais subordinam as demais 31 unidades universitárias (atual denominação dos antigos *campus*). No jargão legislativo, jabutis são emendas alocadas em projetos com tramitação no Congresso Nacional, de interesse difusos, com vista a atender demandas de determinados segmentos corporativos ou sociais. A expressão popular de que jabuti não sobe em árvore, exprime a desconfiança das pessoas sobre determinado fato

observado. Se ele está no galho é porque alguém o colocou lá ou foi levado pela enchente. Neste contexto, quando se faz a análise do pacote de dezembro 2019, em relação ao *campus* regionais já havia alguns estudos técnicos feitos no âmbito da UEG como sugestão de reestruturação. Mas, entretanto, não havia consenso sobre sua implementação antes a perspectiva de elevar a centralização das decisões administrativas e acadêmicas. Todavia, os institutos acadêmicos nunca foram objetos de estudos internos. Neste sentido, aqui temos a inserção plena de um jabuti na reforma administrativa da UEG. Então, as perguntas que não nos deixa calar são: quem colocou o jabuti dos institutos acadêmicos na reforma administrativa da UEG? Será obra de alguma ‘eminência parda’ oriunda do seio da universidade? Estas são perguntas as quais não obtive ainda respostas. Talvez o leitor possa respondê-la! Agora, peço permissão para findar meu intervalo de ócio produtivo e voltar a lide acadêmica. A vida continua! Mas deixo a indagação para a comunidade da UEG: quem é ou quais são a (s) eminência (s) parda (s) oriunda (s) da universidade que atuou (aram) nos bastidores do poder como conselheiro ad hoc para inserir os jabutis dos institutos acadêmicos e dos *campus* regionais na reforma administrativa do pacote de dezembro 2019?



Conhecer a realidade administrativa; fazer uma análise técnica para formatar uma estrutura orgânica capaz de promover uma maior eficiência gerencial, bem como envolver os gestores locais no projeto de mudanças, nunca foram objetos de todas as reformas administrativas implementadas na Universidade. Portanto, a atual não foi diferente das demais

CAPÍTULO 10

A reforma administrativa na Universidade Estadual de Goiás fracassou, sabe por quê?

A antologia política está cheia de provérbios populares, mas gostaria de destacar um do político baiano, José Falcão da Silva, teve uma carreira política no início da década de 60 como vereador, depois como prefeito e deputado federal, um experte em tiradas espirituosas, a qual, uma delas, transcrevo aqui para comentar o fracasso da reforma administrativa da UEG, no que concerne ao conjunto das decisões oriundas do processo de reestruturação orgânica da universidade: “da barriga de mulher grávida, cabeça de juiz e urna, só se sabe o que tem quando se abre”. Trata-se, portanto, em descrever o imaginário no qual as pessoas não tem domínio sobre o resultado de determinada ação ou decisão planejada. Na frase dita à época, nos anos 60, quando não exista a ultrassonografia era válida quando se especulava sobre o sexo de um bebê. Mas, nos tempos atuais, não há aplicação. Entretanto, continua com pertinência as duas últimas. Porém, é preciso esclarecer que não há qualquer atitude jocosa em referência ao que se retrata ao resultado de uma sentença exarada por um magistrado ou resultado de uma eleição finalizada após a apuração das urnas. Mas, sim, estabelecer um paralelo técnico, a decisão de um magistrado, e a visão e a intenção do eleitor

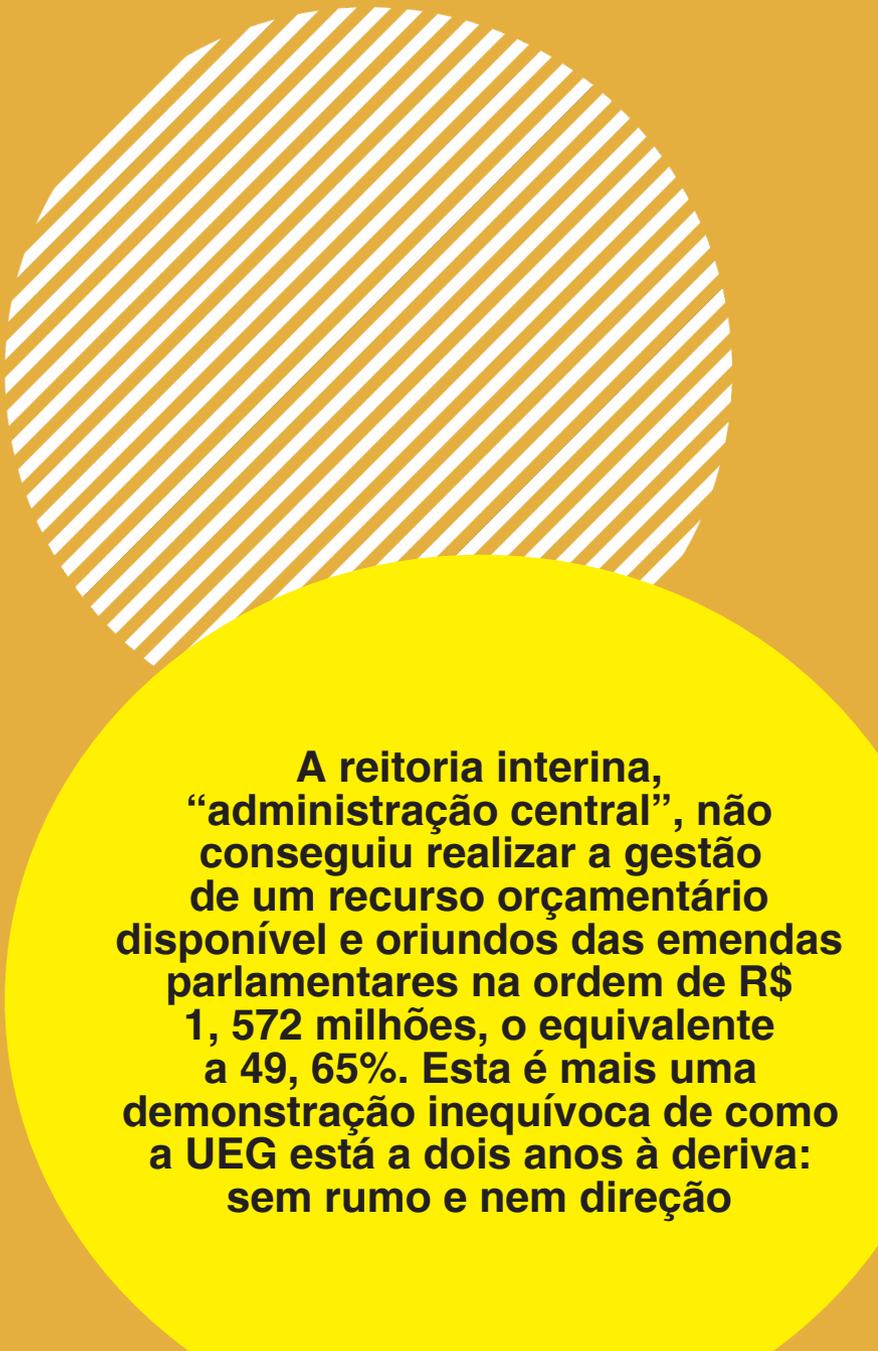
em eleger o seu representante ao legislativo ou poder executivo. São decisões permeadas pela hermenêutica das leis, no caso do magistrado, e na valoração das ideias e no pensamento político do eleitor em relação ao representante que ele escolhe por meio do voto. Neste contexto, temos, então, dois parâmetros importantes para discutir a reforma administrativa da UEG: o técnico e as ideias. Há uma série de estudos históricos sobre reformas administrativas do estado, nas três esferas dos entes federativos, relatados em artigos que são objetos de análise por especialistas em administração (professores, consultores e executivos da área de gestão pública). Neste diapasão, sob o ponto de vista técnico, a ciência da administração recomenda fazer um diagnóstico organizacional, para se conhecer a realidade sócio, técnica e administrativa do ente federativo como ponto de partida para propor um conjunto de mudanças estruturais que possam promover a eficiência na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiras do ente estudado. Este é o aspecto técnico. Por outro lado, há, também, pelo senso comum, a ascensão política de atores governamentais que buscam a valoração política de suas ideias advindas de análises superficiais, baseadas em informações de grupos de interesses que são representantes de pensamento e correntes políticas sufragadas nas urnas. Podemos caracterizar este fenômeno com poder político dominante ascendente. Este é o aspecto relativo ao resultado das urnas. Se olharmos as reformas administrativas da UEG, nos últimos 21 anos, é fácil observar que estivemos sempre sob os efeitos dos resultados das urnas, do que sob a égide de estudo técnico científico da administração. Conhecer a realidade administrativa; fazer uma análise técnica para formatar uma estrutura orgânica capaz de promover uma maior eficiência gerencial, bem como envolver os gestores locais no projeto de mudanças, nunca foram objetos de todas as reformas administrativas implementadas na Universidade. Portanto, a atual não foi diferente das demais.

Neste contexto, já relatei em outros artigos as disfunções e os desacetos estruturais com relação à reforma administrativa da UEG tais como: o esvaziar da gestão pedagógica das unidades universitárias e a centralização nos Institutos por área de conhecimento, que na percepção de 75, 2% dos gestores contribuiu com o aumento da burocracia interna da UEG, ao criar novos níveis de subordinação intermediários de tomada de decisões quanto a operacionalização dos cursos; a dualidade de comando (hierárquico ao coordenador da unidade universitária e funcional ao coordenador de Central do Instituto Acadêmico) apresenta-se com um fator gerador de conflito de gestão para 72%; o sentimento de insegurança, medo e o stress advindo das relações interpessoais é acentuado e vem corroborando para uma situação de resistência às novas mudanças, devido às improvisações normativas oriundas, principalmente, dos Institutos recém implementados e, também, pela inercia da administração central (reitoria interina) em dá soluções adequadas aos diversos problemas de gestão advindos da nova estrutura orgânica. Em entrevista realizada com gestores de unidades universitárias, é senso comum a afirmação que a reforma trouxe muita insegurança, pois, segundo expressão corrente:” a perda de autonomia de gestão acadêmica e administrativa local transformou o coordenador de unidade universitária em um mero bedel”. Outro aspecto negativo sobre a reestruturação, refere-se a economia projetada pelos autores da reforma, dimensionada com o fim da gratificação de função para os 160 docentes que exercem a função de coordenadores adjuntos de cursos nas unidades universitárias, e a concentração dessa função comissionada na administração central (reitoria). Fato, este, que precisa haver uma revisão de urgência para corrigir tal distorção funcional e administrativa. Por outro lado, a decisão da reitoria interventora em fazer a redução de 2661 vagas do vestibular 2020/1, por meio de Resoluções *ad referendum*, trouxe um aumento do custo efetivo da relação professor/aluno de R\$ 80,00 per capta em 2020 com relação 2019. Desta forma, tem-se

uma elevação de custeio estimado de R\$ 139.000/mês. Isto é, um custo implícito de 39% a mais do que valor de ganho projetado pela reforma de R\$ 100.000/mês. Fato concreto representado pela decisão unilateral da reitoria interventora em diminuir o número de vagas do vestibular. Caso esta despesa não seja mitigada, projeta-se a elevação da despesa marginal em torno de 1, 67 milhão por ano. Assim sendo, neste caso, tivemos sim, não uma redução direta de despesas com pessoal, mas um aumento de 13% custo do efetivo da atividade fim da universidade: o custeio docente em a relação atividade de ensino. Por fim, eminências pardas e a reitoria interina tentam, junto ao governo, colocar mais um jabuti ao processo da reforma administrativa: a mudança no artigo 111 do Estatuto da UEG, para postergar a eleição direta de reitor marcada para este ano para 2021. Portanto, esses são os fatores que espelham o fracasso da reforma administrativa da UEG.

Agora, vem a clássica pergunta: como fazer uma correção de rumo? É simples! Em primeiro lugar, legitimar a reitoria via eleição direta pela comunidade universitária. Depois, deixar o passado de intervenção de lado e abrirmos um espaço para o diálogo institucional. Assim, de forma cooperativa (governo e Universidade) avançar com um projeto organizado e estruturado de modernização acadêmica e administrativa baseadas nos princípios e fundamentos de uma gestão estratégica com políticas e diretrizes de inovação acadêmica e administrativa. Para tanto, precisamos avançar em alguns pontos, a saber: 1) estabelecer uma gestão contextualizada com a realidade acadêmica de uma universidade multicampi e comprometida com a sua missão institucional; 2) promover a valorização profissional de docentes e técnicos administrativos é inexorável para fortalecer as ações acadêmicas (atividades fins) e as ações administrativas (atividades meios) de gestão da universidade. Neste sentido, é preciso negociar as demandas docentes para o Regime de Tempo Integral à Docência

e a Pesquisa – RTIDP e das promoções por mudança de titulação. Por outro lado, ampliar a participação dos técnicos administrativos nos cargos de gestão; 3) é preciso, ainda, promover uma descentralização administrativa: deslocar o eixo decisório para as bases mediante delegação de competências para os *campus* e unidades universitárias e menos burocratização com excesso de centralização e concentração decisórias na administração central. Portanto, é preciso romper as teias da burocracia que emperra as decisões e retarda as soluções dos problemas nos *campus* regionais e nas unidade universitárias; 4) e, por último, a universidade é um espaço democrático de convivência das diversas matizes político-ideológicas, com seu conjunto de acertos e desacertos, construído mediante um processo contínuo de dialética. Neste sentido, o diálogo institucional é uma premissa básica para discutir, com o governo, a UEG que temos e o que a sociedade deseja da universidade. Neste sentido, a cooperação e governança acadêmica será um marco de mudança de paradigma, à medida em que os atores da universidade (gestores, docentes e técnicos administrativos) e o governo (executivo e legislativo), possam traçar uma linha de cooperação interinstitucional para o desenvolvimento de políticas públicas de ensino superior de médio e longo prazo. Portanto, as bases para um projeto da UEG centra-se na premissa de cooperação para uma governança institucional.



A reitoria interina, “administração central”, não conseguiu realizar a gestão de um recurso orçamentário disponível e oriundos das emendas parlamentares na ordem de R\$ 1, 572 milhões, o equivalente a 49, 65%. Esta é mais uma demonstração inequívoca de como a UEG está a dois anos à deriva: sem rumo e nem direção

CAPÍTULO 11

A Universidade Estadual de Goiás está a dois anos à deriva: sem rumo e nem direção

É com tristeza e desolação que uso este espaço para retratar o calvário administrativo e acadêmico no qual a Universidade Estadual de Goiás vem sendo submetido ao longo dos últimos dois anos. Desde a renúncia do reitor Haroldo Reimer, com uma gestão marcada por se locupletar de remunerações adicionais via Pronatec, no início de 2019, seguido da assunção e uma breve passagem do então Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação. Sendo substituído por um interventor interino que implementa, à revelia da comunidade universitária, a reforma administrativa de dezembro de 2019. Permanece por um curto período de 6 meses. Em janeiro 2020, assume, de forma interina a reitoria, o então pró-reitor de graduação com o objetivo de promover a transição para uma nova gestão eleita democraticamente pela comunidade universitária, para o período de 2021-2024. Neste contexto, presenciamos, nestes últimos dois anos, uma série de mudanças estruturais sob a perspectiva de uma utópica solução clássica de “redesenho institucional”, com uma problemática “gestão administrativa e acadêmica” associada a uma incapacidade administrativa dos reitorados passados e presente, inclusive do atual interino. Na semana passada, a Secretária de Economia do governo de Estado,

em entrevista ao canal de TV da Assembleia Legislativa, expôs, de forma contundente, a situação calamitosa que se encontra a Universidade, ao comentar que a UEG não fez seu dever de casa: das emendas impositiva destinadas a universidade no valor R\$ 3, 112 milhões, somente R\$ 1, 55 milhão foram empenhados, ou seja, apenas 50, 35% dos recursos destinados a UEG foram comprometidos. Portanto, numa linguagem singular e coloquial, a reitoria interina, “administração central”, não conseguiu realizar a gestão de um recurso orçamentário disponível e oriundos das emendas parlamentares na ordem de R\$ 1, 572 milhões, o equivalente a 49, 65%. Esta é mais uma demonstração inequívoca de como a UEG está a dois anos à deriva: sem rumo e nem direção.

Agora, estamos a volta com as novas regras para o vestibular, inserida pela reforma administrativa de dezembro 2019, no Estatuto da UEG. Refere-se ao Inciso I, do artigo 108, que condiciona a abertura de vagas para os cursos de graduação existentes, desde que haja a comprovação mínima de 75% de docentes e técnicos administrativos efetivos para atendimento da carga horária das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Este artigo foi mais um “jabuti” inserido no contexto da reforma administrativa com objetivo de desidratar as unidades universitárias (antigo campus). Entretanto, tal medida tem um efeito perverso quando se analisa o custo efetivo médio por aluno. Por outro lado, o referido dispositivo afeta a eficácia da política de educação superior do governo, ao estabelecer um indicador para reduzir as oportunidades para os estudantes egressos do ensino médio ascenderem seus estudos em uma universidade pública e gratuita, em particular aqueles que vivem e trabalham fora dos centros regionais de Anápolis e Goiânia.

Tendo como referência o referido artigo do Estatuto da UEG e considerando que até a presente data a reitoria Interina não apresentou nenhum estudo que estabeleça critérios para aplicação da norma

estatuída, e assim, a título de argumento, fiz uma análise do cenário atual utilizando um indicador simples: a relação entre total de servidores lotados (efetivos e temporários) na unidade universitária e o número servidores efetivos como métrica para classificar as unidades universitárias (antigos campus) com possibilidade de ofertar vagas no vestibular 2021/1. Desta análise temos que, permanecendo o indicador “jabuti”, 19 unidades universitárias não atingem o parâmetro de 75%, por isso não poderão ofertar vagas para os seus cursos, a saber: 1) *campus* Central: Ceres, Goianésia, Jaraguá e Pirinópolis; 2) *campus* Cora Coralina: Itaberaí; 3) *campus* Nordeste: Campos Belos e Posse; 4) *campus* Norte: Crixás, Minaçu, Niquelândia, Porangatu e São Miguel do Araguaia; 5) *campus* Sudeste: Caldas Novas e Itumbiara; 6) *campus* Oeste: Sanclerlândia 7) *campus* Sudoeste: Edeia, Jataí, Mineiros e Sta Helena. O *campus* metropolitano, compreendendo a região de Goiânia e adjacências, é o único campus regional em que todas as unidades universitárias atendem ao indicador prescrito na legislação em vigor, sendo assim, estão aptas para ofertarem novas vagas para seus cursos. Entretanto, o universo das unidades universitárias que estão fora do eixo Anápolis e Goiânia representa, a grosso modo, a supressão em torno de mais de 2000 vagas para o vestibular 2021/1. Portanto, este é um indicador perverso. Pois reduz, para aqueles vestibulandos egressos do ensino médio público, a oportunidade de estudar numa universidade pública, uma vez que a UEG destina 50% destas vagas para os estudantes oriundos da educação básica pública, negros e indígenas. Considerando, ainda, que estes grupos que serão desassistidos pelo Estado estão fora dos grandes centros regionais: Anápolis e Goiânia. Portanto, a reforma administrativa da UEG está sendo perversa, não tão somente com a desestruturação orgânica da Instituição, mas, também, de forma direta com aqueles que mais precisam da ação de políticas educacionais positivas para superar a desigualdade social.

Por outro lado, há também o aumento do custo médio efetivo aluno/professor diante da redução de novos calouros nos cursos já existentes. A não oferta de 2000 vagas representa uma elevação do custo médio aluno /professor per capita em torno de R\$ 80,00, isto é, R\$ 1,92 milhão/ano, em um estágio que se busca a eficiência e a eficácia da gestão dos recursos públicos escassos. E, neste caso, se faz tudo ao contrário do que se propagou ao implementar a reforma administrativa da UEG: aumenta-se o custo médio por aluno na universidade e o próprio Estado combate a sua política de interiorização do ensino superior Público gratuito e de qualidade ao restringir o acesso daqueles estudantes oriundos da escola pública à Universidade.

Por fim, sempre expresso aos meus alunos, “administrar é a arte de gerenciar a escassez de recursos de maneira eficiente, encontrando alternativas para harmonizar o conjunto de interesses dos indivíduos (demandas sociais), da organização (promotora da ação administrativa) e do governo (indutor das políticas públicas)”. Dito isto, precisamos, sim, nos ajustarmos a nova realidade imposta pela reforma administrativa de dezembro 2019. Mas, para tanto, a UEG precisa findar esse período de trevas e buscarmos a luz no fim túnel. Neste sentido, é de fundamental importância que se cumpra o Estatuto da universidade, e que façamos as eleições para reitor e para os demais cargos designados em legislação e, por outro lado, deixar de buscar artifícios jurídicos e argumentos falaciosos para postergar as eleições que já deveriam ter acontecido em novembro passado. Neste contexto, cabe ressaltar que a reitoria Interina desconsiderou a missiva do conselho universitário da UEG para a convocação das eleições nas datas aprazadas. Assim, só nos cabe clamar: Diretas Já! Diretas Já! Diretas já!



O interesse de grupos internos em se perpetuarem na administração da universidade, ficou evidente quando se analisa o argumento falacioso contido no processo nº 202014304002095, no qual o atual reitor interino alega: “não haver condições reais de concluir toda a reforma pedagógica/reestruturação antes das eleições gerais previstas para serem realizadas no corrente ano”, uma referência a novembro 2020

CAPÍTULO 12

A reitoria biônica da Universidade Estadual de Goiás e os enredos da reforma administrativa

Quando fazia meu estágio Pós-doutoral na universidade do Porto, em Portugal, nas reuniões sobre a temática Estratégias Aplicadas à Gestão da Informação, costumava ouvir de um colega pesquisador a seguinte frase: “passarinho que anda com morcego amanhece de cabeça para baixo e perde sua capacidade de cantar”. O “gajo”, expressão coloquial bem portuguesa, fazia uso do provérbio como um alerta para refletirmos sobre as questões relevantes de um dado estudo. Neste sentido, colocava que a definição errada de um problema de pesquisa, baseada em pressupostos subjetivos de interesses pessoais ou de grupos e sem a devida evidência epistemológica, ou seja, fundamentada na capacidade de separar o conhecimento científico do senso comum, nortearia de maneira errada a sua compreensão sobre a realidade de um fenômeno observado. O interesse de grupos internos em se perpetuarem na administração da universidade, ficou evidente quando se analisa o argumento falacioso contido no processo nº 202014304002095, no qual o atual reitor interino alega: “não haver condições reais de concluir toda a reforma pedagógica/reestruturação antes das

eleições gerais previstas para serem realizadas no corrente ano”, uma referência a novembro 2020.

Neste sentido, abro aqui um parêntese para contextualizar o provérbio e o estágio atual da governança acadêmica e administrativa da universidade, nos últimos dois anos de intervenção. A reforma administrativa da UEG de dezembro de 2019, foi um ato governamental ungido pela Secretaria de Desenvolvimento e Inovação e sacramentado pela reitoria Interventora para que fosse implementado um conjunto de reformas internas, com o pressuposto de melhorar a eficiência e a eficácia da gestão da universidade. Entretanto, no decorrer de 2020, fiz uma série de artigos sobre as impropriedades das medidas adotadas e, também, em relação ao fracasso e a ineficiência das ações acadêmicas e administrativas implementadas pela reitoria Interina (administração central) como modelo de gestão. O atual modelo organizacional em vigor na UEG foi formatado sob uma perspectiva de enredo político e administrativo em promover a eficiência da gestão financeira da Instituição, e, sobretudo, dismantelar o passivo político eleitoral organizado pelo reitor Haroldo Reimer que renunciou em 2019. Como um ponto final da intervenção, a reforma administrativa previa a volta à normalidade na Universidade, com a realização das eleições diretas para a reitoria e demais cargos em abertos, tais como: Diretores de Institutos, coordenadores Centrais Acadêmicos, marcada para novembro de 2020. Todavia, devido a uma manobra interna do reitor Interino atual, em exercício, e a Secretaria de Desenvolvimento e Inovação, o governo edita o decreto 9767, de 17/12/2020, que suspende sine die as eleições diretas na Universidade. Uma frustração generalizada para a comunidade Uegeana. Neste sentido, percebe-se, de fato, o interesse de grupos internos em se perpetuarem na administração da universidade, conforme ficou evidente quando se analisa o argumento falacioso contido no processo nº 202014304002095, no qual o

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

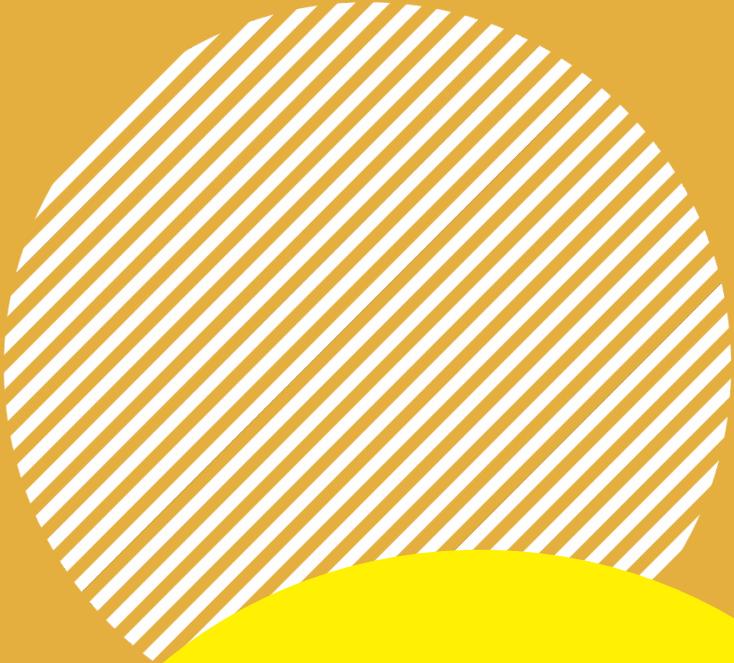
12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

atual reitor interino alega: “não haver condições reais de concluir toda a reforma pedagógica/reestruturação antes das eleições gerais previstas para serem realizadas no corrente ano”, uma referência a novembro 2020. Daí conclui-se que o passarinho está andando com morcego! Perdeu a identidade e a capacidade de autocrítica. Portanto, agora, sob a égide de uma reitoria biônica (não eleita) a comandar sine die os destinos da UEG, podemos aguardar momentos críticos e de muito contencioso acadêmico e administrativo.



**Afinal, a quem a UEG
deve estar subordinada
organicamente? Temos aqui o
clássico retrato de uma gestão
que fica sob uma dualidade de
comando. São várias disfunções
que se originam deste contexto,
porém destacado duas: uma refere-
se a subordinação administrativa a
Secretaria de Desenvolvimento e
Inovação e a outra a vinculação
orçamentária a Secretaria de
Estado de Educação**

CAPÍTULO 13

A Universidade Estadual de Goiás está subordinada à qual secretaria de governo: Desenvolvimento e Inovação ou a Educação?

Há um provérbio bíblico que diz: você não serve dois senhores ao mesmo tempo. Costumo fazer uso desse provérbio para discorrer sobre o fundamento e a importância do conceito da Unidade de Comando, princípio clássico da ciência da administração que norteia a estrutura e funcionamento das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Numa linguagem coloquial significa dizer que temos que nos reportar a um único comando, ou seja, a apenas um dirigente ao qual estaremos diretamente subordinados. Pois a dualidade de comando nos conduz para o conflito de autoridade, gera insegurança ao gestor, traz mais encargos e pouco reconhecimento meritocrático do trabalho executado. Os princípios que regem as organizações públicas são baseados na teoria da burocracia do Sociólogo Max Weber, fundamentados nos princípios da autoridade (unidade de comando), legalidade (observância e cumprimento das normas instituídas) e impessoalidade (o interesse organizacional sobrepõe ao interesse individual). Este conjunto normativo de padrões legais é que determina os parâmetros da estrutura e funcionamento da organização pública. Neste contexto, faço uma análise da dualidade de comando em que a Universidade Estadual de Goiás está hoje

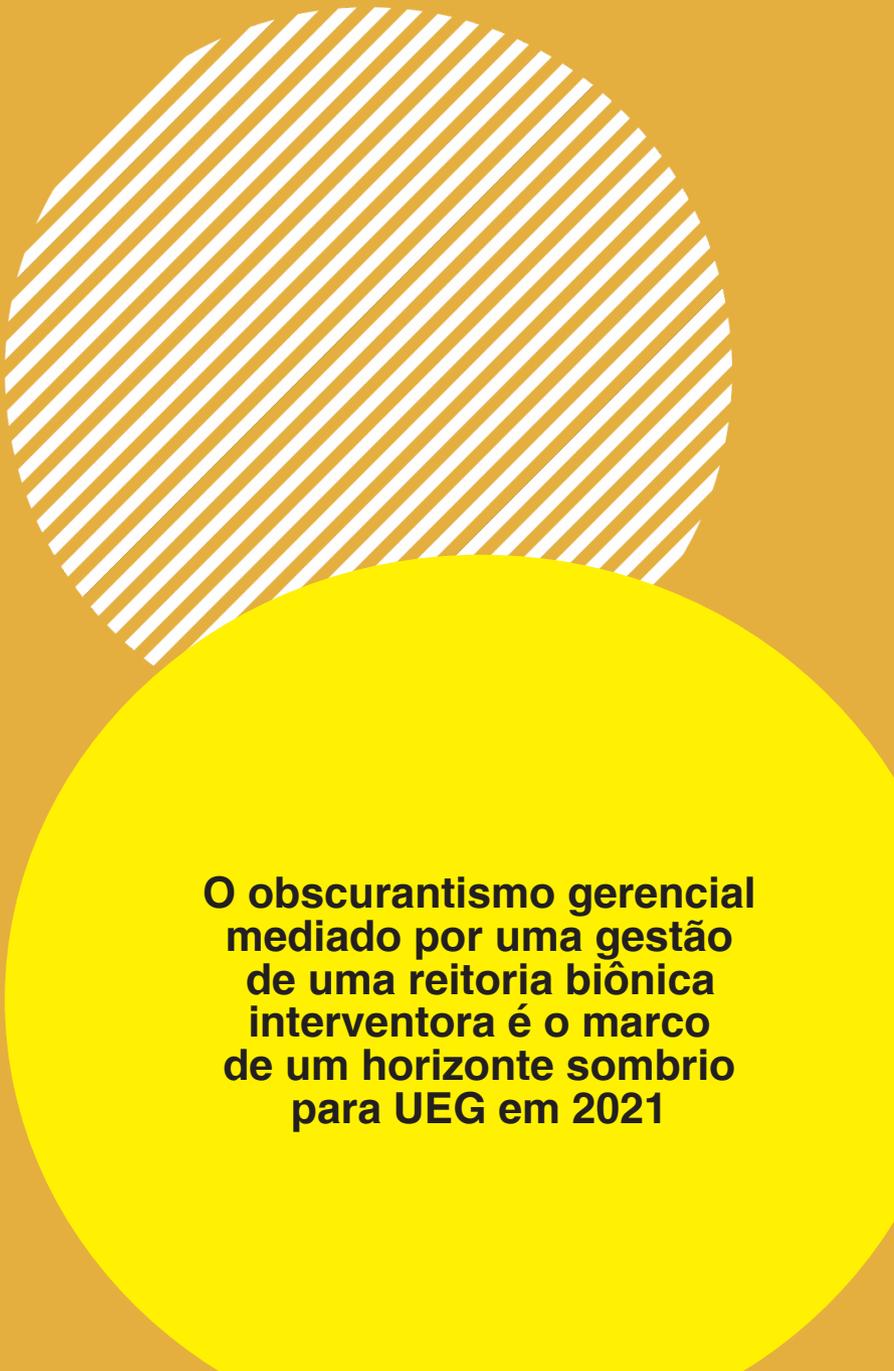
submetida. Pego como pano de fundo a entrevista da Secretária de Economia, Cristiane Schmidt, a Tv da Alego, em dezembro do ano passado, na Assembleia Legislativa, quando falava sobre a incompetência administrativa da reitoria biônica interina da UEG em compromissar os recursos das emendas parlamentares destinadas a Universidade: “dinheiro disponível tem, que eu preciso é que a Professora Fátima e o reitor e o Dr. Ismael façam os empenhos e as liquidações, que o pagamento eu garanto”. Afinal, a quem a UEG deve estar subordinada organicamente? Temos aqui o clássico retrato de uma gestão que fica sob uma dualidade de comando. São várias disfunções que se originam deste contexto, porém destacado duas: uma refere-se a subordinação administrativa à Secretaria de Desenvolvimento e Inovação e a outra a vinculação orçamentária a Secretaria de Estado de Educação.

Sob uma análise da legislação constitucional, no que se refere as questões orçamentárias, não há dúvidas quanto a subordinação da UEG à Secretaria de Estado de Educação-SEDUC. Na reforma administrativa do governo de Estado, em 2019, estes recursos foram desvinculados do orçamento da Secretaria de Desenvolvimento e Inovação, por meio da emenda constitucional nº 61, de 11/09/2019, e incorporado ao Orçamento da Secretaria de Educação para atender o dispositivo do artigo 158 da Constitucional Estadual,, referente ao percentual de 25% destinado a atividade de manutenção e desenvolvimento de ensino, na educação básica, educação profissional e a educação superior, mantendo o 2% percentuais destinados a UEG. Sendo assim, o que causa espécie é a jurisdição da universidade à Secretaria de Desenvolvimento e Inovação-SEDI, mesmo após a aprovação da emenda constitucional nº 61. Todavia, cabe ressaltar, que não houve por parte do governo de Estado a transferência de competência da SEDI para a Secretaria de Educação, no que diz respeito à formulação da política estadual relacionada com fomento, pesquisa, avaliação e controle do

ensino superior mantido pelo Estado, expressa na Lei Ordinária nº 20417, de 4/2/2019. Portanto, a universidade se encontra sob dois comandos: de forma orgânica e administrativa via SEDI e sob o contexto da execução orçamentária pela SEDUC. Pergunta-se, então, o que isto impacta na gestão da universidade? Este modelo dual de gestão já trouxe uma série de consequências diretas, tanto sob o ponto de vista da falta de políticas e diretrizes para educação superior no Estado, quanto pela ineficiência da reitoria biônica Interina em fazer a gestão dos recursos orçamentários das emendas parlamentares colocados à disposição da universidade. Cabe, aqui, ressaltar que o conselho de Gestão da universidade, instituído no âmbito da reforma administrativa de dezembro 2019, não se reuniu uma única vez no decorrer do ano de 2020. Pasmem! o conselho de Gestão que tem como atribuição orgânica fixar as diretrizes orçamentárias para a elaboração de planejamentos de curto, médio e longo prazo.

Portanto, esta dualidade orgânica e funcional na qual a UEG está submetida reflete-se na inércia da administração central (reitoria biônica interina) em dá soluções adequadas aos diversos problemas de gestão advindos da nova estrutura orgânica. Por outro lado, o sentimento de insegurança, medo e o stress advindo das relações interpessoais é acentuado e vem corroborando para uma situação de resistência as novas mudanças. E agora, como sair da fase do discurso para o tempo da prática de gestão ajustada a realidade da universidade? Não há solução mágica! A universidade precisa estar sob jurisdição de um único comando: o da Secretaria de Estado de Educação. Pois não dá para dissociar a política de educação superior do orçamento destinado a Educação. Sendo assim, não faz sentido jurisdicionar a universidade administrativamente à SEDI e vinculá-la pelo orçamento a SEDUC. Portanto, deve prevalecer o princípio da Unidade de Comando. A UEG tem que ficar jurisdicionada de forma orgânica,

administrativa e orçamentária a Secretaria de Estado de Educação. Aplica-se, aqui, a sabedoria do provérbio bíblico: não se serve a dois senhores ao mesmo tempo. Todavia, é preciso deixar o passado de lado e abrir um espaço para o diálogo institucional. A mediação institucional é o caminho para tratar a gestão de interesses coletivos e promover a resiliência dos conflitos administrativos. Neste sentido, a cooperação e governança acadêmica será um marco de mudança de paradigma, na medida em que os atores da universidade (gestores, docentes e técnicos administrativos) e o governo (executivo e legislativo), possam traçar uma linha de cooperação interinstitucional para o desenvolvimento de políticas públicas de ensino superior de médio e longo prazo. É preciso estabelecer uma gestão contextualizada com a realidade acadêmica de uma universidade multicampi e comprometida com a sua missão institucional. Finalizo, aqui, citando o escritor e jornalista Luiz Carlos Azedo: "Erros de conceitos, geralmente, provocam fracassos estratégicos, e transformam eventuais qualidades em grandes defeitos. O sujeito vira "burro operante". Bem! Deixo para o leitor tirar suas próprias conclusões!



**O obscurantismo gerencial
mediado por uma gestão
de uma reitoria biônica
interventora é o marco
de um horizonte sombrio
para UEG em 2021**

CAPÍTULO 14

O horizonte sombrio para a Universidade Estadual de Goiás em 2021

No contexto da ciência não há verdade absoluta. Tudo pode ser questionado a partir de análise de novas evidências. Por isso, sob esse prisma que a verdade é insofismável, a ciência administrativa busca compreender a realidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, mediante aplicação de conceitos e fundamentos gerenciais como forma de entender o universo organizacional em que se está inserido e encontrar soluções adequadas para resolução de problemas que afetam a eficiência e eficácia de seu desempenho gerencial. Por outro lado, cabe salientar que não há soluções mágicas para corrigir uma gestão ineficiente. Processo de intervenção para sanear disfunções administrativas e processuais nas organizações devem ser precedidos de estudos técnicos que possam diagnosticar e sistematizar seus aspectos estruturais, tecnológicos e culturais. Neste contexto, a lógica das reformas administrativas nas organizações públicas se diferem da lógica aplicada à iniciativa privada, diante dos objetivos intrínsecos e abrangente dessas organizações: o ente público se volta à aplicação de políticas públicas para o desenvolvimento e o bem estar da sociedade. A iniciativa privada almeja produzir valor societário para seus acionistas. Porém, cabe

ressaltar que os princípios administrativos aplicados à gestão pública ou privada são universais. Neste contexto, as reformas administrativas em nível de Estado são construídas sob a perspectiva política e administrativa de ajustar a máquina pública às intenções de governo, segundo suas premissas de campanha. Portanto, sempre vem acompanhado de um viés político ideológico em defesa da legalidade, impessoalidade e legitimidade. Porém, subjacente a esta perspectiva está a defesa e o empoderamento do agente público, visando o domínio da máquina estatal. A reforma administrativa da UEG, em face a crise fiscal do estado, promove a ascensão e o empoderamento de gestores concebido na proposta de estrutura orgânica da universidade aprovada pela Lei nº 20. 748, de 17 de janeiro de 2020.

Este empoderamento dos novos gestores, na universidade Estadual de Goiás, é circunscrito ao processo de intervenção administrativa e de interinidade da reitoria que já dura 24 meses, sem perspectiva de mudança no horizonte. Na concepção dos artífices da reforma administrativa da UEG, a reitoria Interina Interventora e a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, a reforma produziu uma imunização da universidade em relação ao custeio administrativo e trouxe um antídoto a sua expansão geográfica. Entretanto, o que se pode avaliar de fato é que o desconhecimento desses atores sobre a realidade sócio, técnico e administrativa da universidade trouxe uma série de disfunções quanto a estrutura e funcionamento dos *campus*. Portanto, neste interregno de tempo, o que se observou foi a tentativa de se implementar uma reestruturação administrativa eivada por visão distorcida da realidade organizacional multicampi da UEG. Sendo assim, esta reforma de dezembro 2019 trouxe mais disfunções organizacionais e menos eficiência relacionada ao contexto gestão acadêmica e gerencial da universidade. Cabe, todavia, esclarecer que as críticas que se faz à reforma administrativa da UEG é fruto de uma análise técnica das ações e práticas

promovidas pela reitoria Interventora e Interina nos últimos 24 meses, objeto de investigação do projeto de pesquisa nº 4779, homologado pela PRP, A reforma administrativa do governo do estado de Goiás e seus reflexos na gestão da UEG: um estudo diagnóstico sobre o novo modelo de governança e gestão da universidade, do qual sou o coordenador do estudo. Portanto, é uma análise baseada em evidências científicas sobre a realidade organizacional e administrativa da UEG, considerando a premissa do estado em fazer uma redução de custeio da sua máquina administrativa, em decorrência da crise fiscal do estado que gerou um forte impacto no Orçamento Geral do estado.

Desta forma, pontua-se, a partir desse estudo, os resultados pífios em relação as decisões adotadas para promover a propalada eficiência do sistema de gestão acadêmica e administrativa da universidade. Neste sentido, assinalo um decálogo de evidências, a saber: 1) grau de centralização das funções gerenciais, na administração central (reitoria) em detrimento aos *campus* regionais e as unidades universitárias, antigos campus com autonomia de gestão administrativa e pedagógica, contribuiu com o aumento da burocracia interna da UEG, ao criar novos níveis de subordinação intermediários de tomada de decisões quanto a operacionalização dos cursos; 2) a proposta de centralização da seleção de professores substitutos nos Institutos foi um fracasso. Houve muita desistência por parte dos classificados em assumir disciplinas em localidades distantes de seu domicilio de residência e trabalho. Portanto, foi preciso realizar novos processos seletivos de forma descentralizada para solucionar parcialmente a falta de professores em vários cursos; 3) o fracasso do vestibular de 2020/1 unificado com a redução de 2661 novas vagas, ou melhor, oportunidades para estudantes egressos do ensino médio ascenderem seus estudos em uma universidade pública e gratuita. Por outro lado, com a mudança de metodologia de classificação do

vestibular vários campus foram alijados do processo com cursos que tinham um bom índice de candidato por vaga nos vestibulares passados; 4) o poder decisório centralizador e personalíssimo marcado pelo uso de instrumentos excepcionais via Resoluções *ad referendum*, à revelia do conselho universitário, conduzido por meio de decisões típicas de gestores de carreiras burocráticas, ou seja, sob a ótica da formalidade, impessoalidade e legalidade veio moldar o perfil de uma gestão autocrática; 5) a composição de 1/3 dos membros do conselho universitário como conselheiros Biônicos: os atuais representantes da administração central (reitoria). Não foram eleitos, mas nomeados no processo de intervenção administrativa editado pelo pacote de dezembro de 2019; 6) a criação dos *campus* regionais e os institutos acadêmicos por área de conhecimento, cujos resultados não estão sendo bem avaliados e trouxe mais conflitos de gestão do que soluções, conforme atesta 72% dos respondentes sobre pesquisa referente a reestruturação administrativa; 7) o fim da gratificação de função para os 160 docentes que exercem a função de coordenadores adjuntos de cursos nas unidades universitárias e a concentração dessa função comissionada na administração central (reitoria), bem como as improvisações normativas oriundas, principalmente, dos Institutos recém implementados e, também, pela inercia da administração central (reitoria interina) em dá soluções adequadas aos diversos problemas de gestão advindos da nova estrutura orgânica; 8) a incompetência administrativa da reitoria interina, “administração central”, que não conseguiu realizar a gestão de um recurso orçamentário disponível e oriundos das emendas parlamentares na ordem de R\$ 1.572 milhões, o equivalente a 49, 65%; 9) a inserção pelo decreto 9767, de 17/12/2020, do § 3, no artigo 30 do Estatuto da UEG, que posterga “sine die” a eleição direta de reitor, sob o argumento instado pela Secretária de Desenvolvimento e Inovação, a pedido da reitoria Interina, processo nº 202014304002095, na qual alega “não haver condições

reais de concluir toda a reforma pedagógica/reestruturação antes das eleições gerais previstas para serem realizadas no corrente ano”, uma referência a novembro 2020. Puro sofisma! Reforma pedagógica é uma ação de gestão contínua de longo e médio prazo, não pode e não deve ser arrancada a “fórceps” em prazo determinado, pois precisa ser construída de forma dialogada com os diversos atores acadêmicos envolvidos no processo de ensino; 10) por fim, a impossibilidade de 19 unidades universitárias de ofertar vagas no vestibular 2021/1, devido ao Inciso I, do artigo 108 do Estatuto da UEG, “jabuti” inserido pela reforma administrativa que condiciona a abertura de vagas para os cursos de graduação existentes, desde que haja a comprovação mínima de 75% de docentes e técnicos administrativos efetivos. O universo dessas unidades universitárias, todas fora do eixo Anápolis e Goiânia, representa a supressão em torno de mais de 2000 vagas para o vestibular 2021/1. Neste contexto, temos aqui o ápice da ineficiência e ineficácia desta medida: a) por um lado eleva o custeio médio aluno/professor em R\$ 1,96 milhão/ano; b) por outro lado, cria o “apartheid regional” da educação superior pública em Goiás. Portanto, esses são os fatores que espelham o fracasso da reforma administrativa da UEG e, também, apontam evidências do empoderamento da técnica burocracia alçada pela reitoria Interina (administração central) na busca de se perpetuar como gestores biônicos da UEG. Finalizo este artigo profetizando: o obscurantismo gerencial mediado por uma gestão de uma reitoria biônica interventora é o marco de um horizonte sombrio para UEG em 2021.



**Os três pilares de um
novo modelo governança
institucional da Universidade
Estadual de Goiás:**

- 1) Pacto de Governança Institucional;**
- 2) Gestão alicerçada em inovação organizacional, desburocratização administrativa e descentralização das decisões e**
- 3) Plano Estratégico de Gestão**

CAPÍTULO 15

Os pilares de um modelo de governança institucional para a universidade Estadual de Goiás

A aprovação da lei da Lei nº 20. 748, de 17 de janeiro de 2020 que reformulou a estrutura e o funcionamento da Universidade Estadual de Goiás trouxe uma série de mudanças orgânicas baseadas numa concepção de gestão centralizadora: a criação de oito *campus* regionais e a subordinação administrativa dos outros 41 *campus* a uma determinada regional; por outro lado, centralizou-se, também, nos recentes criados institutos acadêmicos por área de conhecimento, as ações acadêmicas dos cursos de graduação ofertados nas unidades universitárias (atual denominação dos antigos *campus*); centraliza, ainda, a lotação dos docentes nos institutos acadêmicos. A resultante dessas medidas foi o aumento da burocracia interna da UEG ao criar dois níveis intermediários de subordinação e tomada de decisão: administrativa ao *campus* regional, a qual a unidade universitária se vincula e a pedagógica aos institutos acadêmicos por área de conhecimento. Neste sentido, a pesquisa sobre impacto da reforma administrativa que estou a coordenar sinaliza que, para 75, 2%, dos respondentes da pesquisa, houve aumento do grau de burocracia. Por outro lado, a reforma administrativa imposta de cima para baixo, construída e formatada por agentes (atores) fora do universo

acadêmico organizacional e sem uma concertação interna, e associada a uma condição de intervenção, acentuou o clima de rejeição as propostas de mudanças. Toda e qualquer reorganização administrativa traz no seu bojo um clima de insegurança e ansiedade para os colaboradores da organização. Esse fenômeno administrativo e comportamental se faz presente com maior ou menor intensidade quando se considera o espectro e a dimensão que as mudanças mexem com o psicológico das pessoas que compõem o quadro gestor da Instituição. Neste ponto é que se percebe como o clima organizacional afeta o desempenho e comprometimento dos colaboradores em relação ao exercício de suas atividades laborais. Este fenômeno está sendo observado na UEG após a reforma administrativa. A pesquisa de clima organizacional na UEG realizada com os docentes da universidade, em análise preliminar dos resultados obtidos, aponta que, na opinião de 86, 27% dos docentes, a reforma administrativa veio dificultar o investimento na formação e o aprimoramento carreira do professor. Tal fato é relevante considerando que as pessoas se sentem inseguras e receosas quanto ao seu futuro profissional na Instituição.

Para além do grau de centralização das decisões administrativas e o aumento do processo de burocratização das atividades acadêmicas (graduação, pesquisa e extensão), pontuado por 78% dos docentes como grande problema do atual modelo de gestão, o período de dois anos de administrações interinas trouxe à vista a ponta de um novo icerbeg sobre a governança da UEG: a falta de um plano de gestão para Universidade. As ações acadêmicas e administrativas no âmbito da administração central e dos *campus* regionais estão sendo gestadas de forma difusa e reativas. Na opinião 67,4% da comunidade acadêmica, há um hiato entre a vontade e a necessidade de implementar mudança por parte dos Institutos e a operacionalidade das ações por meio das Pró-reitorias. Há, portanto, a percepção que falta a administração central e aos *campus*

regionais um plano de gestão integrado para atender as demandas relativas infraestrutura física e de recursos humanos e materiais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas nas unidades universitárias. Neste contexto, portanto, verifica-se a falta de um Plano Estratégico de Gestão para Universidade, no mínimo decenal, dimensionando o conjunto de políticas e diretrizes de longo e médio prazos, como foco na atividade fim de formação acadêmica de graduação e Pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento; no desenvolvimento de pesquisas científicas em inovação e tecnologias e, também, para ampliar seu papel comunitário mediante as ações de extensão universitária. Mas, para isso, é preciso, sobretudo, fazer um diagnóstico situacional para dimensionar o impacto da reestruturação na gestão acadêmica e pedagógica, no novo modelo de governança e gestão e na área de custeio e de investimentos necessários para implementar as ações administrativa e financeira de melhoria da gestão da universidade. Para tanto, é preciso superar o nosso paradoxo administrativo: ensinamos e formamos gestores com as melhores e modernas técnicas administrativas, todavia somos ineficientes ao não aplicarmos esses conhecimentos técnicos de forma profissional na Universidade. Como já mencionei em passado recente: somos gestores jurássicos, burocráticos e miméticos com visão de curto prazo!

Por fim, precisamos promover um pacto de governança social para inserir a Universidade Estadual de Goiás no atual cenário político e governamental, para conduzir a Instituição no cumprimento da sua missão institucional de fomentar o desenvolvimento regional e promover a interiorização do ensino superior no Estado, como forma a ampliar as oportunidades de emprego e renda para uma classe social desassistida dos municípios goianos. Neste, sentido, é importante ampliar o diálogo da comunidade acadêmica e o governo do estado e a sociedade Civil para estabelecer e definir o que se espera da universidade para contribuir com o conjunto de políticas

públicas voltadas à Educação e ao desenvolvimento de pesquisa em inovação e tecnologia para o desenvolvimento do estado de Goiás. O pacto de governança social é uma ação importante para resiliência dos conflitos administrativos e, também, uma forma de inserir a comunidade acadêmica e o Estado na discussão dos rumos da universidade. Neste contexto, buscar-se-á conduzir a universidade em direção de um futuro promissor, de forma estratégica, coesa e integrada aos desígnios de sua missão institucional, centrando suas ações com base em três pilares de um novo modelo governança institucional: 1) Pacto de Governança institucional; 2) Gestão alicerçada em inovação organizacional, desburocratização administrativa e descentralização das decisões e 3) Plano Estratégico de Gestão.

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

SOBRE O AUTOR

FRANCISCO ALBERTO SEVERO DE ALMEIDA é Doutor em Administração pela universidade de São Paulo-USP e Pós Doutor pela universidade do Porto – Portugal. Professor concursado da Universidade Estadual de Goiás desde 1999. Tem experiência em gestão universitária como Diretor Acadêmico e, também, como coordenador de cursos na graduação e pós-graduação e em gestão de projetos. No âmbito internacional foi consultor residente do Projeto de Desenvolvimento do Núcleo de Educação a Distância do Instituto de Aperfeiçoamento de Professores, do Ministério da Educação do governo de Moçambique (Projecto PNUD/MOZ 91/006), para implantação do sistema de educação à distância em 5 províncias de Moçambique. Como Líder do grupo de pesquisa EGESI- Estratégia em Gestão, Educação e Sistema de Informação, registrado junto ao CNPQ, desenvolve, em conjunto com o Departamento de comunicação e Jornalismo da universidade do Porto, investigação sobre a temática gestão da informação e inovação em rede de cooperação. Estuda, também, a gestão de organizações públicas e privadas em temas ligados a área de educação corporativa, diagnóstico sobre novos modelos de governança e gestão educacional, planejamento e finanças governamental, empreendedorismo

Capa	
Prefácio	
Apresentação	
Sumário	
1	UEG: fatos e versões
2	UEG: nau à deriva
3	Gestão jurássica
4	O discurso e a prática
5	A governança da UEG
6	O FEABEPÁ
7	Reflexões
8	Concertação social
9	A eminência parda
10	O fracasso
11	Sem rumo e direção
12	A reitoria biônica
13	A jurisdição da UEG
14	O horizonte sombrio
15	Pilares de governança
Sobre o autor	

corporativo, sustentabilidade socioambiental e organizações do terceiro setor. Tem de cerca de 84 publicações científicas, em autoria e co-autoria, em níveis nacionais e internacionais, de artigos com a indicação “Qualis Capes”, organização ou edição de livro e capítulos, sendo laureado com o prêmio de melhor artigo no XXI Congresso Internacional de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia, Santiago do Chile: Conceituando Clusters de Negócios como Entidade Supra-empresa e no X Seminário em Administração FEA-USP, São Paulo: A inovação tecnológica no Brasil: os avanços no marco regulatório e a gestão dos fundos setoriais. Experiência na área de Administração em Gestão de Projetos, Finanças Públicas e Estratégia Empresarial, tendo exercido várias funções técnicas e de direção em órgãos da administração direta, empresas públicas e na iniciativa privada

Capa

Prefácio

Apresentação

Sumário

1 UEG: fatos e versões

2 UEG: nau à deriva

3 Gestão jurássica

4 O discurso e a prática

5 A governança da UEG

6 O FEABEPÁ

7 Reflexões

8 Concertação social

9 A eminência parda

10 O fracasso

11 Sem rumo e direção

12 A reitoria biônica

13 A jurisdição da UEG

14 O horizonte sombrio

15 Pilares de governança

Sobre o autor

Este compêndio traz uma série de artigos com abordagens que nos conduzem a reflexões sobre o contexto e os paradoxos da reforma administrativa na Universidade Estadual de Goiás. Trata-se de uma análise diagnóstica sobre o novo modelo de gestão e governança implementado na universidade pela Lei nº 20.748, de 17 de janeiro de 2020. Estudo realizado pelo autor com apoio do Grupo de Pesquisa Estratégia de Gestão, Educação e Sistema de Informação – EGESI. Neste sentido, este conjunto de textos críticos e opinativos tem como objetivo conduzir o leitor a fazer uma reflexão e tirar sua própria conclusão.

