

# O sentido da formação e da gestão na universidade pública<sup>1</sup>

Ged Guimarães  
*Universidade Federal de Goiás*

## Resumo

Este artigo situa-se no campo da filosofia da educação. Afirmamos que a formação em nossas universidades tem se reduzido, quase tão somente, à profissionalização dos indivíduos para um suposto e promissor mercado das profissões, quase calando a *universidade instituinte*. A gestão eficiente tem sido aquela que é capaz de *otimizar* tempo e recursos e ter em seu planejamento estratégico a capacidade de extrair *o melhor* dos indivíduos para *bem servir* a ordem instituída socialmente. A dúvida, a inquietação, necessárias para se formar um homem autônomo, estão quase silenciadas das práticas formativas dos docentes e dos gestores.

**Palavras-chave:** Universidade. Formação. Gestão.

1. Este artigo, com alterações, foi apresentado como comunicação na ANPED-CO, Corumbá-MS em 2012.

## **The meaning of training and of management in the public university**

*This article is in the field of philosophy of education. We claim that training in our universities has been reduced, almost entirely, to professionalization of individuals for a supposed promising professional market, almost silencing the institutive university. Efficient management has been one able to optimize time and resources and to have, in its strategic planning, the ability to extract the best of individuals to serve well the established social order. Doubt, restlessness, necessary to form an autonomous man, are almost silenced in the formative practices of professors and managers.*

**Keywords:** *University. Training. Management.*

## **El sentido de la formación y de la gestión en la universidad pública**

*Este artículo se encuentra en el campo de la filosofía de la educación. Afirmamos que la formación en nuestras universidades se ha reducido, casi exclusivamente, a la formación profesional de personas para un supuesto y prometedor mercado de profesiones, casi silenciando a la universidad instituyente. La gestión eficiente ha sido aquella capaz de optimizar tiempo y recursos y de tener en su capacidad de planificación estratégica para extraer lo mejor de las personas para bien servir el orden social establecido. La duda, la inquietud, necesarias para formar un hombre autónomo, son casi silenciadas en las prácticas de formación de los maestros y de los gestores.*

**Palabras-clave:** *Universidad. Formación. Gestión.*

Para os gregos na Antiguidade Clássica, a vida era primeiramente definida como processo de formação do homem político e não do homem individual, isolado, solitário, que, ao associar-se, procurava a melhor vantagem para si. Ao estabelecerem a primeira como fim, combatiam a segunda, porque a ideia de formação não se resumia em formar o homem bom para si mesmo, isto é, como aquele que aprende a tirar uma espécie de vantagem da sua existência social, em que o outro se torna um meio do qual se obtém um ganho, sendo para isso necessário esmero, treinamento, habilidade individual.

Platão (2002), ao travar em seus diálogos o combate de ideias com seus interlocutores, afirma no *Górgias* (456-a) que dedicar-se à formação do homem separadamente da dimensão política “não passa de uma espécie de rotina”, facilmente aprendida. Formar politicamente, segundo as afirmações de Platão, significava estar em permanente busca da virtude política, da perfeição. Um caminho, indubitavelmente mais longo, sem atalhos e sem processos facilitadores. Em outras palavras, enfrentam-se as dificuldades como elas se apresentavam não se furtando ao exercício duro e penoso, visando tornar-se melhor politicamente.

O que distancia os nossos dias da antiguidade clássica na Grécia não é só o tempo cronológico, mas o entendimento que se tem da vida pública e da vida privada. Os gregos teciam duras críticas àqueles que teimavam em pôr os interesses particulares acima da vida política. É com esse espírito que Tucídides, referindo-se ao legislador grego, Péricles, afirma:

Ver-se-á em uma mesma pessoa ao mesmo tempo o interesse em atividades privadas e públicas, e em outros entre nós que dão atenção principalmente aos negócios não se verá falta de discernimento em assuntos políticos, pois olhamos o homem alheio às atividades públicas não como alguém que cuida apenas de seus próprios interesses, mas como um inútil. (Tucídides, 1987, p. 99)

Contrariamente, entre nós hoje não há o menor constrangimento quando se defendem, inclusive publicamente, os interesses do indivíduo. Aliás, o indivíduo, sobretudo aquele que obteve sucesso, porque soube ganhar dinheiro e conquistar poder, torna-se o paradigma para as condutas individuais e públicas.

Formar, para os gregos, era ascender à vida pública, e não qualificar-se para uma dada atividade com vistas a bens particulares. A rigor, os gregos não possuíam sistema de educação e, portanto, não há como falar em profissionais da educação. Havia, isto sim, o cultivo da cultura como dever de todo homem. Trata-se, pois, de um princípio definido segundo o que é necessário para o bem da cidade. De modo contrário, para nós a educação compõe um sistema, ao lado de outros, como saúde, transporte ou um outro qualquer, cada qual com a sua função. Como partes do sistema de educação, as escolas, as faculdades, as universidades constituem-

se para formar os profissionais solicitados pela sociedade, absorvendo quase literalmente o sentido do termo servir.

Talvez esteja justamente aqui a nítida separação entre o que é óbvio, construído a partir do que se define como utilidade, praticidade, rapidez, eficácia, para atender às necessidades individuais, e o que é necessário, à margem do contingente, quando se refere à formação que abandona o aparente à procura das *múltiplas determinações* do real. Entre nós não são poucas as ações que se definem pela moda, voltadas para o imediato, prático, pontual, curto e, segundo uma definição mais atual, à distância. Assim, a formação resvala para as práticas fundadas nos princípios da economia, sempre testados no duro e frio mercado, e só aquecidos artificialmente pelas ações de crédito e débito, isto é, pela vantagem individualmente empreendedora. Institutos, centros educativos, escolas, faculdades, universidades vão à fonte, o mercado, e com ele aprendem. Não por acaso, escutamos e vimos anúncios afirmando que fazer esse ou aquele curso nessa ou naquela instituição é o caminho mais curto para se conquistar um lugar no concorrido mercado de trabalho. Ora, não há como duvidar se os dados comprovam! É como se o óbvio das exigências imediatas do cotidiano fosse para nós o guia, o deus ao qual devemos reverência. Indubitavelmente, a certeza advinda do óbvio torna-se uma crença, fazendo parecer que não há outra possibilidade de existência, adormecendo a crítica.

Entre nós a eficiência exigida pelo mercado torna-se, por assim dizer, o paradigma para as relações entre os homens, o óbvio que faz inaudível o discurso crítico. Tudo é calculado procurando a eficiência do processo produtivo, o que significa, sob o capitalismo, a procura de meios para a maximização dos lucros. No plano particular e obedecendo à lógica produtiva, há uma construção infinitesimal pensada racionalmente.

A automação é um exemplo: uma fantástica lógica produtiva está reunida em um computador, em um robô, em um detalhe para a venda de um determinado produto ou na organização dos trabalhadores no interior de uma empresa. Tudo parece muito perfeito e objetiva-se mais: a redução dos custos, qualificação do trabalhador para torná-lo mais produtivo e a empresa mais competitiva. (Guimarães, 1995, p. 139)

No plano da totalidade estabelece-se a irracionalidade, porque não há a preocupação com o aprimoramento do homem em suas relações com o semelhante e com a natureza, pois, à medida que ele se especializa objetivando garantir ou melhorar a sua condição individual de existência à margem da dimensão política, a razão fica reduzida a um instrumento para ações práticas, pontuais, utilitárias.

Assim, a vida dos homens fica desgarrada do processo histórico, da memória, das perguntas a respeito do sentido e da gênese dos feitos humanos, em favor do

contingente, do imediato. A rigor, sob o capitalismo tudo deve ser permanentemente novo. Ele não sobrevive preservando nada. Nem as coisas produzidas, nem as ideias das coisas, nem a memória. Aliás, as coisas, sempre renovadas, vão apagando lentamente a memória, fazendo todos viverem o presente, como se vivê-lo fosse consumir o que se apresenta como atual. “O indivíduo se acostuma a ter o aparente como a verdade, facilmente construída pela facilitação visual com imagens rápidas, coloridas e gratificantes” (Chauí, 1982, p. 4). Não por acaso as escolas absorvem rapidamente o modelo das programações das mídias, sobretudo as do vídeo, para as didáticas em sala de aula. Marilena Chauí, referindo-se à comunicação de massa, diz:

Afirmando que o público sempre tem razão e que só lhe é dado o que lhe agrada, os meios de comunicação de massa infantilizam o público, deixando-o preso ao desejo infantil de gratificação imediata e totalmente incapaz de suportar e de trabalhar a frustração. (Chauí, 1982, p. 3)

Se tudo deve ser rápido e gratificante, há, indubitavelmente, grande dificuldade para se trabalhar qualquer tema em educação que exija a radicalização dos conceitos. Reformas na linha da gratificação, da bajulação, da facilitação são propostas e muito bem recebidas no mundo acadêmico, estendendo-se do ensino infantil à pós-graduação. O paradigma não é a teoria, os fundamentos, a procura da verdade, mas a eficácia já comprovada, testada, balizada pelo mercado, pois, se o modelo organizacional das empresas é eficiente na otimização dos recursos, por que as instituições públicas não deveriam adotar o mesmo modelo? Afinal, como não copiar o que dá certo? São perguntas postas como desafio aos novos gestores, para serem respondidas na prática, “renovando”, “atualizando”, “modernizando” a máquina estatal. Para esse fim formam os gestores das instituições públicas, que passam a ter a tarefa de “enxugar” a máquina e torná-la mais “eficiente”.

Quem são esses novos gestores?

Na verdade, não são novos. São os velhos servidores da estrutura burguesa, os gestores do capital. O que há de novo é a violenta exploração do trabalhador e a decorrente e extraordinária concentração da riqueza, graças às técnicas aprimoradas de extração da mais-valia. David Harvey (1992) qualificou essa exploração de *Padrão de Acumulação Flexível do Capital*, que, ao se recompor, sobretudo a partir da década de 70, amplia as suas bases de acumulação. No fim é sempre para o trabalhador os destinos dos artifícios da exploração. O processo de acumulação capitalista se modifica, aprimora, mas nunca perde a sua natureza fundante: a exploração da mais-valia e a decorrente alienação, reduzindo os homens, seres políticos, a indivíduos.

Apesar da capacidade extraordinária de submeter tudo e todos a um *quantum*

de valor mercantil, os capitalistas de outrora deixaram aí uma lacuna – mesmo que muito estreita –, pois, quando a jornada de trabalho chegava ao fim, o tempo de recomposição para mais trabalho dava ao trabalhador uma relativa autonomia. Por mais exausto que ele estivesse ainda podia encontrar alguma força para atividades separadas do trabalho, como jogar bola, ir ao jogo, frequentar a reunião do sindicato, da associação, de um partido, ou mesmo estar com a família. O lugar de trabalho, uma empresa, uma fábrica ou uma repartição pública, desde que tivesse um chefe ou um patrão, era um lugar separado do trabalhador, e em desfavor de todas as exigências desse lugar valia qualquer ação: uma sabotagem, uma pilhagem, ou alguma organização estabelecida entre os iguais.

Aquela lacuna entre o tempo de trabalho e o tempo livre do trabalhador, mesmo que para recomposição para mais trabalho, ao invés de se alargar em decorrência das inovações na maquinaria, estreitou-se a ponto de quase desaparecer. O capital, agora, para corrigir essa *falha*, tece a sua malha fortalecendo a velha urdidura da redução de custos, alinhavando-a com o discurso da solidariedade. Organizam-se nas empresas as células, ou times, ou grupos de trabalho. Cada qual com a finalidade de atingir uma determinada meta. Normalmente cada uma delas tem um coordenador, cuja função é o cumprimento de metas estabelecidas por outros, também grupos de trabalho.

O lugar da prisão – local de trabalho – é incorporado pelo “novo” trabalhador. Isso significa que a prisão vai para dentro dele. Em outras palavras, a lógica da competência individualista, do sucesso individual, é absorvida por ele, reduzindo a quase nada os outros discursos e ações que dizem respeito à totalidade, aos princípios universais que poderiam elevar o homem a uma condição, sem muito esforço de busca, à “vida boa”, como já dissera Aristóteles.<sup>2</sup>

É com vistas ao bem-estar dos indivíduos que a sociedade é organizada, mas, paradoxalmente, a sua lógica aponta para a vitória de um só. Ele é o mais esperto, o mais astuto, o mais eficiente, o mais industrial e, lembrando a racionalidade pontual, faz somente o que lhe é imediato e rentável. Quem não se enquadra é desajustado, mal-humorado, infeliz, ultrapassado.

Há um discurso de que todos ganham, mesmo que seja a promessa de que não serão demitidos, ou então, aos mais produtivos na escala, o bônus e a certeza de que, naquela semana ou mês, não irão para as filas do desemprego. Coordenar toda essa estrutura não é mais tarefa do Administrador, que até há pouco tempo era aquele formado para tal e, portanto, posicionava-se como um indivíduo separado de

2. Para Aristóteles a finalidade da vida do homem, um animal político por natureza, é buscar meios para que seja possível a “vida boa”. O *eudaimon* só terá essa vida em decorrência de esforço de todos os iguais, isoí. Ele afasta a possibilidade de um homem feliz à margem da vida política, Cf. Aristóteles. *Ética a Nicômaco*. 1096a 11 – 1097a 14.

todos, que, separado, pensava a organização da empresa, da indústria, da repartição pública, dos órgãos de governo do Estado. Esse trabalho pertence agora ao gestor, e, para o *bom andamento das coisas*, nenhum decreto, lei ou direitos conquistados devem ser obstáculo à livre negociação contratual. Formam, por assim dizer, a onda da flexibilização, que arrasta tudo que teima em reafirmar conquistas.

A flexibilização quebra qualquer norma que possa limitar as ações individuais, sejam elas entre as nações, as empresas, as pessoas. Em favor dela, conquistas de trabalhadores e proteção alfandegária devem ser desregulamentadas, deixando o mercado livre para as ações do empreendedor, seja ele um empresário, seja ele um trabalhador. No limite o que vale é a liberdade para o “industrioso e racional” (Locke, 1993, p. 45). Seguindo os princípios do mercado, não há espaços para o descanso, pois, afinal, vive-se no mundo do *nec otium*. O tempo deve ser otimizado, utilizado em proveito do próprio indivíduo. Caso ele não faça um *bom uso* do tempo, será qualificado de indolente. Daí a reorganização do mundo do trabalho requerer um gerente, escolhido entre os pares, para liderar uma dada equipe que procurará formas para tornar mais eficiente a produção.

Gaulejac (2007, p. 48) afirma que, “etimologicamente, o termo gerenciamento vem do francês “*manège*” (equitação), lugar em que se criam cavalos e no qual se aprende a montá-los. Os giros, as voltas, as meias-voltas são igualmente figuras sobre a arte de conduzir os cavalos e de se comportar bem”. Ainda segundo ele, esse termo, hoje vinculado à linguagem própria dos gestores do sistema financeiro, e modelo, por assim dizer, para todos os outros sistemas, traz a ideia de *arrumação*, próxima do sentido original, *manejo*, porque não pressupõe “um fim comum, para o proveito de todos” (Gaulejac (2007, p. 47). A esse respeito afirma:

A gestão apresenta-se como pragmática e, portanto, não ideológica, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das idéias. Ela se torna uma ‘metalinguagem’ que influencia fortemente as representações dos dirigentes, dos quadros, dos empregados das empresas privadas, mas igualmente das empresas públicas, das administrações e do mundo político. (Gaulejac, 2007, p. 63)

Para o bom gerenciamento, a linguagem é matemática, e saber reduzi-la a fórmulas é o meio para o sucesso do gestor.<sup>3</sup> A eficiência é reduzida à eficácia; a criação, à adaptação. Dele não se requer mais que capacidade em lidar com o particular, o contingente: saber como lidar com o objeto de seu trabalho e ter sensibilidade e perspicácia para extrair de cada um de seu círculo o que há de melhor em favor da produção. O bom gestor é aquele que sabe enxergar o perfil

3. Antes de se falar em gestor ou gestor democrático, esse tema tem os seus princípios estabelecidos na teoria dos sistemas. Criada para controlar as variáveis das ciências físicas e naturais, sobretudo da biologia, ela vem para as ciências humanas pretendendo “preencher as lacunas, as falhas” das análises da vida social. Cf. a esse respeito Bertalanffy (2008, p. 79-81).

de cada um e propiciar condições para que todo o potencial adormecido seja despertado, ideologicamente, a seu favor. Aliás, perfil, todos sabem, é aquilo que se vê de um lado: um rosto, uma pessoa, um animal, uma casa, um móvel. Em se tratando de pessoas a serviço da produção, o gestor deve ser capaz de criar condições, em sua gestão, para que o melhor lado da pessoa venha à tona. Afinal – dizem referindo-se normalmente a pessoas com fundamentação em seu discurso – “pode até ser bom, mas não para isso ou aquilo”. Procurar o perfil é procurar o lado que o tornará mais produtivo, rentável, eficaz; tarefas do gestor, preparado para esse fim.

Conforme o paradigma utilitarista, cada ator procura ‘maximizar suas utilidades’, ou seja, otimizar a relação entre os resultados pessoais e sua ação e os recursos que a isso consagra. A preocupação com a utilidade é facilmente concebível em um universo em que as preocupações com a eficiência e a rentabilidade são constantes. É preciso ser sempre mais eficaz e produtivo para sobreviver. A competição é considerada como um dado ‘natural’, ao qual é preciso adaptar-se bem. (Gaulejac, 2007, p. 73)

A adaptação é, pois, outro quesito. Nunca as empresas falaram tanto em necessidade de qualificação de pessoas para atender às necessidades requeridas pelo mercado. Quando os gestores recomendam aos colegas, também gestores, que selecionem, no Departamento de Pessoal, pessoas dinâmicas, criativas, não querem outras senão aquelas que saibam lidar com situações em mudanças, o que significa estarem permanentemente prontas para a adaptação. Não cabem, pois, perguntas a respeito dos porquês da mudança.

O discurso da adaptabilidade não deixa de ser um tributo à retórica, porque se limita a procurar no meio instituído a melhor forma para a vantagem individual ou supostamente coletiva. Indubitavelmente não deixa de ser um manejo, um saber lidar. Segundo Platão (2002), algumas atividades exercidas pelos homens requerem somente um treino, certo jeito que se aprende fazendo, sem qualquer necessidade de *logos*. Ele se refere no *Górgias* (463 b – c) aos cozinheiros, cujas atividades, práticas e repetidas, tornam a reflexão desnecessária. Atividades próprias também daqueles que trabalham com adestramento, por exemplo os domadores de cavalos. Suas atividades requerem um lugar, uma corda, e *giros* e *voltas* até ficarem dóceis. O saber necessário não é outro senão aquele dos limites da cerca, e a finalidade do domador é tornar o cavalo funcional. Não pensam a respeito da natureza política dos seus fazeres: nem a quem ele próprio serve e nem a quem o cavalo servirá. Simplesmente fazem e procuram, na maioria dos casos, fazer o melhor possível, sempre aprimorando a rotina.

Para Chauí (1982, p. 3), a forma de organização das grandes empresas pressupõe o “rendimento como fim, a burocracia como meio, e as leis do mercado como



condição”. Ora, se as leis de mercado determinam a medida para tudo, só resta compreender a sua lógica para se dar bem. No entanto, como é impossível que todos se deem bem, esse lugar, o lugar do sucesso, será conquistado por aqueles que forem mais dinâmicos, ousados, qualificados. É, sem dúvida, a retórica definida em sentido duplamente negativo. O primeiro é o caráter ideológico que reafirma a possibilidade de o sucesso individual ser alcançado por qualquer um, bastando para isso um espírito empreendedor. O segundo é o discurso necessário a esse convencimento, disseminado nas empresas, nas administrações públicas, na economia doméstica. A rigor, um discurso retórico, porque ensina a operar o instituído, os limites, com mais eficácia, falhando o mínimo possível em seus *giros, voltas e meias-voltas*.

É certo que no interior das instituições, sejam elas quais forem, apesar da exigência operacional, há o pensamento em contrário que resiste à retórica, teimosa em reafirmar que a eficiência das empresas deve ser boa também para a universidade.<sup>4</sup> Essa resistência, no entanto, é minimizada, afastada para um canto, em favor das exigências postas pelas demandas. Para atendê-las, alguns docentes das instituições de ensino são alçados para o grupo dos gestores, que alçam alguns outros já testados no ritual burocrático da instituição, mas também nas associações acadêmicas ou sindicais. Rapidamente eles aprendem a transformar princípios acadêmicos em metas supostamente acadêmicas. Onde havia dúvida, inquietação, busca de superação do desconhecido, há a certeza dos objetivos, dos caminhos e das metas a serem cumpridas.

Gaulejac (2007, p. 73-74), referindo-se às instituições de ensino, afirma: “nesse contexto, a pesquisa e o conhecimento são considerados como pertinentes apenas à medida que levam a soluções operacionais”.<sup>5</sup> Os gestores estabelecem ações pedagógicas de eficiência e qualidade, ou um padrão de qualidade, que chegam até nós em forma de leis, decretos, editais, projetos mirabolantes de educação, rápidos, pontuais e eficazes, a baixíssimos custos, a serem executadas segundo aqueles mesmos padrões em que foram concebidos. Um produtivismo individualista transforma as universidades em locais onde os projetos individuais campeiam a *torto e a direito*. Mas não é só o indivíduo quem ganha. A instituição os recebe com braços abertos, porque no fim ela, seguindo quase totalmente a lógica da empresa, sai ganhando. Ela ganha recursos e/ou projeção política, porque, ante a precarização das condições estruturais e de trabalho, acaba se

4. Cf. Maués, 2008, p. 21-30.

5. Para Gaulejac, uma das possíveis soluções para a sociedade administrada pelos gestores estaria em “imaginar outras formas de governabilidade, capazes de construir mediações entre os interesses dos acionistas” (Gaulejac, op. cit. p. 313). O leitor poderá perceber, sobretudo nas partes finais deste capítulo, que as saídas, por assim dizer, são aqui postas de modo diferente.

beneficiando com a possibilidade de uma reforma, um equipamento, uma *coisinha*. À custa de uma violenta exploração da força de trabalho – que muitos docentes nem percebem, porque se julgam não-trabalhadores – o Estado burguês, gastando pouco, joga professores, alunos e servidores em um trabalho que, fosse feito em conformidade com o sentido original da Universidade como lugar de criação, lhe custaria, financeiramente, muito mais.<sup>6</sup>

Os professores e os gestores públicos, para serem eficientes segundo as exigências mercadológicas – e dificilmente o são fora delas –, tornaram-se uma espécie de empreendedores docentes. Precisam buscar recursos para financiar os seus projetos; precisam formar equipes de trabalho e prestar contas. Para isso se subjugam à lógica das agências de fomento, mais contábeis que acadêmicas, o que talvez tenha levado a que muitos direcionem, de olhos *vidrados* no montante de recursos, *os seus objetos* de investigação, e a universidade a propor ações vinculadas às demandas, dificilmente de olhos fechados para os milhões. Uns cumprem a sua jornada contratada e pegam *extras*, resultado de projetos aprovados em concorrência com os pares em editais públicos. Outros nem isso, mal cumprem as suas atribuições acadêmicas, guardam as suas energias para atividades externas, talvez mais rentáveis. Poucos, pouquíssimos, dedicam as suas vidas em defesa do ensino ou da pesquisa, à margem de tudo isso. Todavia, serão ineficazes e onerosos para aquela instituição que olha para o mercado procurando a tendência. Em outras palavras, serão professores de menor valor, porque não trazem para a instituição os recursos e, por decorrência, não os distribui entre bolsistas, monitores, *pesquisadores*.

Grande parte dos professores vai deixando lentamente os princípios acadêmicos em favor de uma espécie de empreendedorismo. Aquele que se joga – ou é empurrado – para uma ação *empreendedora*, concorrendo em um edital, seja de ensino ou pesquisa, seja de extensão ou serviço, transforma-se em gestor. Ele coordena uma equipe de trabalho, paga as contas, conserta equipamentos, compra equipamentos, cria um sistema contábil de receita e despesas, presta contas à unidade acadêmica, à universidade e à agência de fomento.

Todo o seu tempo, que deveria ser o tempo da produção acadêmica, transforma-se em um ritual burocrático a serviço de uma instituição igualmente burocrática em quase toda a sua estrutura. As suas reuniões, os seus planejamentos, os seus relatórios, os seus textos, os seus processos, inclusive os de avaliação, tornam-se fazeres quantitativos, no fim, jogados em um *calculado* sistema.<sup>7</sup>

6. Refere-se nessa passagem aos inúmeros editais, sobretudo do MEC, que financiam projetos de cursos de extensão, projetos de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e projetos que envolvem a prestação de serviços.

Esse ritual no qual as universidades se jogam não é construído por força de um decreto, de uma lei, ou de uma deliberação exclusivamente externa à instituição. Ele é criado ou aceito tacitamente pelos próprios docentes. As explicações para essa adesão, quase inconteste, talvez iremos encontrar na carência de recursos financeiros, passível de ser aliviada se forem contemplados em um concorrido edital, sobretudo *aquela* com uma planilha financeira flexível em seu manejo.

A rigor, essa lógica não tem sido diferente daquela vivida nas empresas privadas, qual seja a otimização de recursos humanos e melhor aproveitamento da estrutura física.<sup>8</sup> Aliás, o decreto que institui o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI em seu inciso I do artigo 2º estabelece o necessário “aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais”. (Brasil/MEC, 2007)

Para executar essas funções, os gestores são formados ou transferidos para as universidades públicas, e as suas ações, quando encontram resistência, são de vozes quase solitárias. Para exemplificar o que se afirma, basta lembrar a extraordinária adesão das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), os quais, não fossem as barulhentas manifestações de grupos quase isolados, o receberiam com fogos de artifício.

O professor, hoje quase um empreendedor, para garantir os bons níveis de seus cursos, de seus programas de pós-graduação, de seus periódicos científicos, de seus congressos acadêmicos, procura saber primeiro o que será avaliado, como será avaliado e onde será avaliado. Mergulhar no desconhecido, inventar o novo, provocar dúvida, inquietação, pode resultar em perdas para a instituição. Contestar e buscar a militância associativa tornaram-se coisas menores e, para muitos, superadas, a menos, é claro, que seja uma espécie de militância em consonância com os ajustes solicitados pelo capital e a sua valorização.

O que se requer do gestor de uma instituição pública não é diferente do que se requer do chefe de controle de qualidade de uma empresa. Isso significa dizer que tem de ser dinâmico, ter capacidade de liderança, controle, organização, e ser empreendedor. Ele é alçado, pois descoberto entre outros, revelado para a missão! Não deixa de ser um *espécime* igual, mas novo, do qual há de se retirar tudo de bom a serviço da estrutura.

Em uma sociedade que perde a dimensão da vida pública, só resta o indivíduo e, sob o capitalismo, ele deve ser um empreendedor. Por outras palavras, como proprietário dele mesmo, há que se tirar uma boa vantagem dos seus atributos. Não por acaso muitos falam que o indivíduo deve aumentar o seu capital e, para

7. Cf. Bertalanffy. (2008, p. 54-81)

8. Cf. Lima (2008) e Tonegutti e Martinez. (2008)

esse fim, deve investir em educação, cultura, denominando essa formação de capital cultural. Imaginam que esse capital, aumentado em *conteúdo*, poderá reunir melhores condições para fazer crescer a propriedade, o capital econômico, já que a força de trabalho acrescida do capital cultural poderá ser mais valorizada no mercado. O gestor, um esperto, é aquele que aprende, rapidamente, a tirar o melhor proveito não só de si, a serviço do capital, mas também daqueles sob a sua liderança.

Mas, se para os trabalhadores das empresas privadas tudo isso é *natural*, pois eles sabem que por trás do discurso de participação, empreendedorismo, prêmios aos mais eficientes do mês ou do ano, há iminência da perda da condição de empregados, para aqueles das instituições públicas a perda da ilusão de que elas não eram parte da mercadoria tem levado a outra espécie de crise, porque a possibilidade de realizar-se no trabalho, ou com o trabalho, ficou praticamente nula.<sup>9</sup>

O que fica evidente é a impiedosa relação de exploração do trabalho, que, seguindo os velhos ensinamentos do capital, diz, sobretudo por meio dos gestores, como otimizar tempo, espaço e recursos. O capital, ao lembrar a todos das instituições públicas qual é a sua máxima, isto é, ao mostrar-se, por meio da sua materialização em planilhas de custo/benefício, diz tautologicamente que é preciso cuidar de sua valorização, diz também a todos que deixem de lado *coisas* que não levam a *nada*, como, por exemplo, a interrogação do instituído, um dos caros princípios da Universidade.

Mas, é justamente porque ele diz isso, que a Universidade, embora seja sua parte constitutiva, reclama o seu contrário. Por outras palavras, como *um lugar onde se reúnem aqueles que querem aprender com aqueles que querem ensinar*<sup>10</sup>, não pode seguir a via de mão única. Ela deve estabelecer a contramão, enxergando além da luz ofuscante e estonteante do valor mercantil e de suas exigências. Ela deve aprender a construir um homem instituinte, e não que saiba, simplesmente, lidar com as coisas prontas como se fossem eternas, imutáveis. Ela deve ensinar a pensar, a construir o novo, a questionar o instituído, e não apenas o que é útil para que o aluno tão somente possa se dar *bem na vida*. Tarefas, enfim, longe do nosso tempo e lugar, mas necessárias para que o homem possa dizer que a humanidade é possível, fugindo, portanto, do óbvio instituído.

Todavia, querer que a Universidade e a Escola não sejam tratadas pelo sistema como sua parte constitutiva, ou seja, como uma mercadoria, é desejar que na

9. Cf. Codo. (Org.). (1999).

10. Essa afirmação é de Anísio Teixeira, para quem a finalidade da universidade não é “somente de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou de artes.” (Cf. Teixeira, 1962, p. 183)

parte possa não haver o todo, ou desejar que o todo possa ser mudado com a soma aritmética simples de partes boas, ou salvas. Afastadas essas vãs possibilidades, só nos resta a crítica, reconhecendo a natureza fundante do sistema do capital. Isso não significa o abandono das suas instituições e nem a transferência da crítica para uma suposta infraestrutura separada de uma, também, suposta superestrutura. Ao contrário, significa reconhecê-las como partes constitutivas da estrutura do capital, que não deve ser esquecido quando se pensa em novas ações na Universidade ou na Escola.

## Referências

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Trad. de Antônio de Castro Caeiro. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERTALANFFY, Ludwing von. *Teoria geral dos sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Trad. de Francisco M. Guimarães. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BRASIL/Presidência da República. *Diretrizes gerais do Decreto n. 6.096*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>> Acesso em: 06 abr. de 2011.
- CHAUÍ, Marilena. Aprender, ensinar, fazer filosofia. *Caderno do ICHL*. Goiânia, v. 2, n. 1, jan./jun. 1982.
- CODO, Wanderley. (Coord.). *Educação: Carmo e Trabalho*. São Paulo: Vozes: CNTE e UnB, 1999.
- GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social*. Trad. de Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.
- GUIMARÃES, Ged. Educação e qualidade: o que há de novo? *Fragmentos de Cultura*, Goiânia, v. 5. nº 15, 1995.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. Trad. de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1992.
- JAPPE, Anselm. *As aventuras da mercadoria: para uma nova crítica do valor*. Trad. de José Miranda Justo. Lisboa: Antígona, 2006.
- KURZ, Robert. *O colapso da modernização*. Trad. de Karen Elsabe Barbosa. São Paulo: Paz e Terra, 1993.
- LIMA, Kátia. REUNI e o Banco de professor equivalente: novas ofensivas da contra-reforma da educação superior brasileira no governo Lula da Silva. *Universidade e Sociedade*, DF, ano XVII, n. 41, janeiro de 2008.
- LOCKE, John. *Segundo tratado sobre o governo*. Trad. de Anoar Aiex e E. Jacy Monteiro. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LUKÁCS, Georg. *História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista*. Trad. de Rodnei Nascimento. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

MARX, Karl. *O capital*. Trad. de Régis Barbosa e Flávio R. Koth. São Paulo: Abril Cultural, 1984. V. I, Tomo I, cap. XIII. (Maquinaria e grande indústria).

MAUÉS, Olgaíses. O produtivismo acadêmico e o trabalho docente. *Universidade e Sociedade*, DF, ano XVII, n. 41, janeiro de 2008.

PLATÃO. *A república*. Trad. de Carlos Alberto Nunes, 3ª. ed. Belém: EDUFPA, 2000.

PLATÃO. *Diálogos: Protágoras – Górgias – Fedão*. Trad. de Carlos Alberto Nunes Belém: EDUFPA, 2002.

TEIXEIRA, Anísio. Notas para a História da Educação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 37, n. 85, jan/mar. 1962.

TONEGUTTI, Cláudio Antônio e MARTINEZ, Milena. O REUNI e a precarização nas IFES. *Universidade e Sociedade*, DF, ano XVII, n. 41, janeiro de 2008.

TUCÍDIDES, *História da Guerra do Peloponeso*. Trad. de Mário da Gama Kury. Brasília: Editora da UnB, 1987.

Recebido em junho de 2014  
Aprovado em agosto de 2014

---

Ged Guimarães é doutor em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Pós-Doutor pelo IE/UMINHO, Braga (Portugal). É professor Associado da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: gedh@bol.com.br

---