



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

DEMOCRACIA E NEOLIBERALISMO NA GESTÃO ESCOLAR EM PERÍODOS DE CRISE¹

Cleidionara Pacheco²
Edson Carpes Camargo³

RESUMO

Gestão e administração são conceitos presentes dentro das escolas. Essas terminologias podem direcionar o tipo de foco que é dado a instituição de ensino conforme as ações de seus gestores. Em tempo de crise, priorizar a gestão democrático-participativa (LIBÂNEO, 2001) tem se apresentado como um desafio para os gestores, pois momentos como o que vivemos, de uma pandemia, exige colaboração e tomadas de decisão de forma rápida. Analisar a postura dos gestores frente às universidades se mostrou como um elemento de estudo importante para representar esse momento. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi identificar as características das ações de gestores de Universidades públicas de ensino do Rio Grande do Sul, durante o período de pandemia em decorrência da Covid-19 tomando por base as notícias publicadas nos sites institucionais, tendo como recorte temporal o período de maio a julho de 2020. Foram analisadas, através do estudo de caso, trinta notícias emitidas pelas diferentes instituições e essas foram classificadas e avaliadas conforme o enfoque dado a elas. Os principais enfoques encontrados foram o democrático-participativo e o funcionalista/neoliberal (LOPES e CAPRIO, 2013). Porém, houve alternância entre os enfoques dados por uma mesma instituição, dentro do período estudado o que indica que não há um padrão nas decisões tomadas no período inicial da pandemia.

Palavras-chave: Gestão escolar participativa. Covid-19. Neoliberalismo. Universidades públicas.

ABSTRACT

Management and administration are concepts present in schools. These terminologies can direct the type of focus that is given to the educational institution according to yours managers actions. In crisis moments, prioritizing democratic-participative management (LIBÂNEO, 2001) has presented itself as a challenge for managers, because moments like the one we are experiencing, of a pandemic, require collaboration and quick decision-making. Analyzing the managers attitude towards universities proved to be an important element to study to represent this moment. Thus, the objective of this study was to identify the characteristics of the managers actions of public universities in Rio Grande do Sul, during the pandemic period due to Covid-19 based on the news published on the institutional sites, with the clipping the period from May to July 2020. Through the case study, thirty news items issued by different institutions were analyzed and these were classified and evaluated according to the focus given to them. The main approaches found were the democratic-participatory and the functionalist / neoliberal (LOPES e CAPRIO, 2013). However, there was an alternation between the approaches given by the same institution, within the studied period, which indicates that there is no pattern in the decisions taken in the pandemic initial period.

Keywords: Participative school management. Covid-19. Neoliberalism. Public university.

¹ Estudo realizado para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Feliz.

² Tecnóloga em Processos Gerenciais/cleidiagro@yahoo.com.br.

³ Doutor em Educação. Docente do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves.

1. INTRODUÇÃO

A gestão e a administração estão relacionadas no dia a dia da organização escolar. São conceitos diferentes, mas que inúmeras vezes são utilizados para o mesmo fim, visto que, até pouco tempo, a gestão não estava elencada como um conceito claro para a comunidade escolar. Sabe-se que o conceito de gestão é mais amplo e engloba toda comunidade escolar, e que sua administração, ou gestão administrativa, é mais restrita e está mais ligada a processos cotidianos e tomadas de decisão de forma mais racional para o bom funcionamento da escola.

Quando se trata de administração e gestão, tem-se como senso comum que há uma hierarquia, que alguém está ligado à coordenação e à subordinação de alguém. No âmbito escolar, não se pode restringir esse conceito às relações hierárquicas, pois não se resume ao trabalho do outro, mas compreende tudo que ocorre no ambiente escolar.

A administração, como ciência, é recente⁴, bem como a administração e gestão escolar, e ambas se fundem na necessidade de que o gestor tem de possuir alguns conhecimentos básicos de inúmeras áreas da administração, como financeira e recursos humanos, ou seja, aquelas que vão além dos aspectos pedagógicos da escola.

Frente aos desafios que a escola e a sociedade impõem, como a necessidade da escola cumprir seu papel pedagógico e social mesmo com a crescente desvalorização da educação e redução de aportes financeiros, é necessário ao gestor saber administrar os recursos, não apenas financeiros, mas também humanos e pedagógicos para que possa atender as novas propostas educacionais e os modelos de gestão democrática e participativa mantendo a qualidade educacional. Alguns conceitos e ferramentas da administração podem ser empregados de forma efetiva para que as instituições de ensino possam alcançar seus objetivos educacionais através da liderança de gestores que estão comprometidos com a qualidade da educação, sem deixar de lado a gestão democrática e participativa e podem ser empregadas a fim de contribuir para a melhor formação dos estudantes e, conseqüentemente, da sociedade.

⁴ A história da administração é relativamente recente e surgiu com o aparecimento das grandes empresas com a revolução industrial. Por meio da observação científica, a moderna administração surgiu no início do século XIX quando Frederick Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) publicaram suas experiências. Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria pela racionalização do trabalho dos operários e Fayol desenvolveu a Escola Clássica da Administração, com o intuito de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e pelo emprego de princípios gerais de administração. (CFA, 2015).

Minha formação inicial como Tecnóloga em Processos Gerenciais, bem como a vivência no meio empresarial me propiciaram conhecimentos na área da administração. Ao iniciar o curso de Licenciatura em Pedagogia e a Especialização em Gestão Escolar, me deparei com diferentes conceitos sobre gestão e administração dentro do ambiente escolar. Em minhas pesquisas, pude perceber que não há um consenso entre esses termos na literatura no que tange aos gestores de instituições de ensino, suas atribuições principais e suas funções no dia a dia.

Segundo Lopes e Caprio (2013, p.2) “[...] o neoliberalismo é um conjunto de ideias políticas e econômicas capitalistas que defende a não participação do estado na economia. No discurso neoliberal, a educação deixa de ser parte do campo social e político para ingressar no mercado e funcionar a sua semelhança.”

Percebo que esse neoliberalismo se faz cada vez mais presente nesses espaços e que o uso da administração, suas terminologias e ações acabam sendo uma ferramenta para “transformar” essas instituições em empresas do ramo educacional, nas quais a principal preocupação seja com rotinas administrativas, resultados de aprovações, funcionamento exemplar e burocrático e que muitas vezes as preocupações pedagógicas e de qualificação da formação dos estudantes acaba por ficar em segundo plano.

Essas inquietações e o fato de julgar que o ambiente de ensino necessita priorizar uma educação de qualidade, com acesso e permanência a todos, foi o que nos levou a verificar o posicionamento dos gestores escolares em tempos de crise sanitária, e como suas ações acabam por ter um posicionamento com mais aderência ao campo neoliberal ou pedagógico, com foco administrativo ou na educação.

Sendo assim, nosso objetivo neste estudo foi identificar as características das ações de gestores de Universidades públicas de ensino do Rio Grande do Sul, durante o período de pandemia em decorrência da Covid-19⁵ tomando por base suas entrevistas publicadas em jornais eletrônicos e sites institucionais, tomando como recorte temporal o período de maio a julho de 2020.

Ao mesmo tempo em que o gestor pode se apropriar das ferramentas da administração para buscar o sucesso da instituição o mesmo precisa estar ciente de que esses instrumentos de

⁵ A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus foi descoberto em 31/12/19 após casos registrados na China. Provoca a doença chamada de coronavírus (COVID-19) (BRASIL, 2020). A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19) constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia (OPAS, 2020).

forma isolada e sem a intencionalidade pedagógica podem estar apenas servindo a interesses políticos e a implementação de políticas neoliberais no ambiente escolar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do estudo apresentamos as contribuições teóricas a partir das quais nos propomos a problematizar a gestão e a administração escolar. Num primeiro momento apresentamos um histórico do surgimento da administração a partir dos estudos de Chiavenato (1993), Pinheiro (1998) e Fonseca (1999). Posteriormente abordaremos a gestão escolar, o neoliberalismo e a educação considerando as contribuições de Libâneo (2001), Peroni, (2015 e 2018), Lopes e Caprio (2013) entre outros.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO E SEU SURGIMENTO

A administração é relativamente nova no campo científico. A mesma passou a ser amplamente estudada e difundida a partir da Revolução Industrial e está presente nas mais diferentes organizações. A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza uma função, um serviço, sob um comando, para o outro, estando frequentemente associada à função controle (CHIAVENATO, 1993).

Pinheiro (1998) menciona que na sua origem a administração e o controle tinham como características a rigidez e coerção, mas, com a evolução da prática e da teoria geral da administração, as formas de controle foram incorporando a flexibilidade como característica de transformação, a participação e negociação como estratégias passaram a ser compreendidas como forma de monitoramento das práticas ou ações.

A necessidade da evolução da administração surge pelas mudanças ocorridas não apenas nas empresas, mas também nas relações existentes dentro delas, sejam relações humanas internas ou das organizações com a sociedade e seus atores como um todo. Administrar atualmente significa fazer uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo das funções administrativas, ou seja do planejamento, organização, direção e controle através do esforço de todos, realizado em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos propostos da maneira mais adequada à situação (CHIAVENATO, 1993).

Para Drucker (2001, p.13) “administrar é aplicar o conhecimento à ação”, uma vez que

a administração transforma a informação em conhecimento e este em ação.

Desta forma pode-se perceber que os conceitos da administração podem compor o ambiente e também a gestão escolar para que se alcancem os objetivos programados. As escolas, assim como outras instituições, possuem objetivos, e estes necessitam ser trabalhados para que se possa alcançá-los.

Os objetivos em uma instituição ou serviço devem ser dinâmicos, pois são à base da relação entre a organização, o ambiente externo e os participantes e, portanto, estão em contínua evolução, alterando essas relações, devendo ser reavaliados e modificados em função das mudanças no ambiente externo e interno da organização (FONSECA, 1999). Por ser um ambiente extremamente dinâmico a aplicação de técnicas e preceitos da administração podem ser empregadas no âmbito escolar.

2.2 GESTÃO ESCOLAR, NEOLIBERALISMO E EDUCAÇÃO

A gestão escolar também se apresenta como um termo recente e é definida por Alonso (2002, p.176) da seguinte forma:

Gestão escolar é todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquema rígido de ação, permitindo alterações sempre que necessário. O termo gestão implica desconcentração de poder, compartilhamento, e permite a criação de mecanismos de participação adequados à situação e ao projeto.

Por essa definição pode-se perceber que há relação entre o conceito de administração e gestão escolar. Vieira (2003), descreve que a administração escolar, no Brasil, em seus primórdios, foi desenvolvida pela visão de administração, pautada na teoria clássica, na qual a organização é estruturalista e burocrática. Assim, as decisões eram limitadas pela vontade do administrador escolar, geralmente, correspondendo aos anseios e necessidades da sociedade capitalista.

Libâneo (2001) reforça essa indicação e diz que o estudo da escola como organização de trabalho remonta aos pioneiros da educação nova, nos anos 1930. Esses estudos eram voltados para a Administração Escolar e geralmente eram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial. Com as discussões sobre as reformas curriculares dos cursos de Pedagogia e de Licenciaturas, que ocorreu nos anos 80, a Administração Escolar enquanto disciplina passou, em muitos

lugares, a ser denominada de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, adotando um sentido crítico, frequentemente restringido-se a uma análise crítica da escola dentro da organização do trabalho no Capitalismo.

A ideia de que a crise está no Estado e em sua estrutura tem sido alavancada pela crise do capitalismo e em consequência disso as barreiras entre o público e o privado tem se modificado (PERONI, 2015). No Brasil, o processo de desenvolvimento de um setor empresarial na educação é antigo, remontando ao período da ditadura militar. No início esse “ramo de negócio” era “camuflado”, pois a legislação proibia que instituições de ensino dessem lucro. Mas após a promulgação da Constituição de 1988 ficou explícito a possibilidade de existência de escolas com fins lucrativos e a regulamentação através da Lei de Diretrizes e Bases e na legislação complementar acelerou o seu crescimento (OLIVEIRA, 2009).

Neste cenário, em que público e privado convivem, emerge a idealização de que a educação possa ser compreendida como mercadoria, que ela deva atender aos interesses do mercado e o que importa são os resultados obtidos, resultados esses que expõem os educandos a classificações e ranqueamentos sem se preocupar com a real função da educação, que é auxiliar na formação de um ser humano crítico, capaz de interferir positivamente na sua realidade. Quando se põe “preço” na educação, restringe-se cada vez mais o acesso e a permanência àqueles que mais necessitam dela para poder modificar suas condições de vida.

No contexto da classificação da educação como mercadoria e privatização da educação pública do país deve-se compreender quais são as suas modalidades.

Adrião (2018) subdivide a privatização da educação em três dimensões:

- I) privatização da oferta educacional (operacionalizando por intermédio do financiamento público, aumento das matrículas em instituições particulares e com a introdução de políticas e/ou programas de escolha parental;
- II) privatização da gestão da educação (com a subordinação ao setor privado dos procedimentos atinentes à definição dos meios e dos fins da educação) e;
- III) privatização do currículo (o setor privado determina para escolas os desenhos curriculares, privatizando os processos pedagógicos em sentido estrito, isto é, as relações entre professor, estudante e o conhecimento).

Neste emaranhado entre público e privado, as universidades públicas não ficam de fora dessas intervenções do mercado. Há algum tempo o próprio governo federal, através do Ministério da Educação (MEC) propôs o programa Future-se, que previa a inserção do setor privado nas universidades, seja utilizando as mesmas para a realização de pesquisas e dessa

forma acabam por obter resultados por um valor muito inferior do que investiriam em suas pesquisas particulares, seja através da cessão de uso de imóveis (BRASIL, 2019). Além disso, o governo federal tem realizado a escolha de alguns gestores de forma indicativa, o que auxilia no processo de implementação de seus programas facilitando o alinhamento com as perspectivas neoliberais. Dessa forma, muitas vezes os gestores não têm autonomia ou estão subordinados a decisões externas que nem sempre buscam pela educação de forma efetiva para aqueles que mais necessitam dela. Assim, a educação passou a ser não apenas “moeda de troca” na forma monetária, mas também na concepção política e de poder.

Rikowski (2018, p. 273) ao mencionar a mercantilização da educação nos lembra:

Quando falamos sobre a mercantilização na educação e nos recusamos a considerar o maior teórico das formas de mercadoria – Karl Marx – ou seus seguidores, metaforicamente, ‘queimamos nossas pontes’ para efeito de compreendermos a educação e, mais amplamente, a realidade social na sociedade contemporânea! Nós nos separamos das ideias que podem nos ajudar a criticar e ir além da mercantilização educacional. Ao desconsiderarmos esses aportes, também somos obrigados a confundir e deturpar o que está acontecendo.

Independentemente do tipo de privatização que se faça, ela ocasiona consequências profundas e irreparáveis na democratização da educação, sendo que esta tem o papel de construir uma sociedade mais igualitária e justa e os processos educacionais democráticos ajudam a formar uma sociedade melhor. Peroni (2018) observa que, quando o setor privado assume a direção das políticas educacionais e impõe seus valores nos currículos, ocasiona a mercantilização do conhecimento e a ruptura no projeto social de construção da nação.

A partir das alterações realizadas a partir da Constituição Federal de 1988, ao se instituir a gestão democrática no ensino público (Art.206, inciso VI) e, mais tarde, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI 9.394/96), que promoveu a reforma da educação nacional, ocorre nas organizações escolares uma subdivisão entre as concepções de organização e gestão escolar, e elas apresentam características distintas que as aproximam ou distanciam da caracterização da administração empresarial.

Libâneo (2001) apresenta essa divisão da seguinte forma:

- Concepção técnico-científica (ou funcionalista) baseada na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares.
- Concepção autogestionária é baseada na responsabilidade coletiva, sem direção centralizada de forma que todos possam participar diretamente e de igual forma.
- Concepção democrático-participativa: é baseada na relação natural entre a direção e a equipe da escola, busca por objetivos em comuns assumidos por todos, defendendo uma gestão

coletiva com decisões tomadas pela coletividade, onde cada membro assume sua parte no trabalho e admite uma coordenação e também avaliações sistemáticas das decisões tomadas.

Libâneo (2001, p.3,4) ainda afirma:

As concepções de gestão escolar refletem, portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social.

Dessa forma podemos dizer que não há neutralidade na escola, nem em seu currículo, nem em sua intencionalidade e no seu ensino. Essa é um espaço onde ocorrem disputas de poder, implementação de ideologias, políticas internacionais e nacionais que buscam direcionar a educação para uma determinada linha específica de pensamento.

É comum ouvirmos termos como qualidade total, modernização da escola, adequação do ensino à competitividade, do mercado internacional, deserção do Estado, descentralização e entre outras de ordem do discurso neoliberal para a educação. O neoliberalismo tem sido inserido de maneira cada vez mais expressiva na área da educação, buscando fazer com que a escola se afaste do campo social e político e passe a fazer parte do mercado.

Lopes e Caprio (2013) mencionam que o “neoliberalismo aborda a escola no âmbito do mercado e das técnicas de gerenciamento, esvaziando, assim, o conteúdo político da cidadania, substituindo-os pelos direitos do consumidor. É como consumidores que o neoliberalismo vê alunos e pais de alunos”.

Em tempos de crise pode ficar ainda mais evidente o uso da gestão para atendimento da perspectiva neoliberal visto que, no caso da Covid-19, houve a necessidade da suspensão de aulas e atividades presenciais e manutenção do corpo docente e equipe técnico-administrativa. Foi necessário que os gestores buscassem novas formas de gerir as instituições de forma a minimizar as perdas na qualidade educacional e dos serviços gerados, porém inúmeras vezes com um contingente menor de recursos financeiros além da necessidade de direcionar as equipes para frentes de combate ao Coronavírus.

Diante disso, trazer o neoliberalismo para este estudo foi uma provocação para visualizar o quanto ele está inserido dentro do contexto escolar público e como se difunde, cada vez mais, através da busca por resultados que não estão associados a formação dos sujeitos, mas a meras rotinas burocráticas e administrativas que resumem a gestão da instituição a administração de uma empresa que deve atender as necessidades do sistema neoliberal.

3. METODOLOGIA

Este estudo está pautado na pesquisa do tipo exploratória, que segundo Gil (2008) tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A abordagem se deu de forma qualitativa, que é característica de pesquisas que utilizam estudo de caso, estudos de campo, pesquisa-ação ou pesquisa participante.

Optamos pelo estudo de caso que, geralmente, contribui para aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. Neste sentido, tomamos como lócus de análise o Estado do Rio Grande do Sul e como unidade de análise as Instituições Públicas de Ensino Superior que atuam somente neste nível de ensino.

De acordo com Yin (2005, p. 32), “[...] o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Constituiu o público participante dessa pesquisa os gestores das instituições participantes a partir de seus posicionamentos vinculados nos sites institucionais dessas universidades durante o período de maio a julho de 2020, período em que esses gestores tiveram a necessidade de se posicionar ou criar estratégias frente a pandemia do Covid-19.

Primeiramente fez-se um levantamento das universidades que foram foco deste estudo. Priorizou-se por universidades públicas do Estado do Rio Grande do Sul, perfazendo um total de oito instituições. Após esse levantamento inicial, buscou-se caracterizar essas instituições de acordo com sua localização, história, características de funcionamento (número de alunos, funcionários, professores, cursos oferecidos), importância regional, entre outros. Depois, realizou-se a busca nos sites de cada instituição pelos comunicados à comunidade acadêmica ou entrevista dos gestores, relacionadas a ações vinculadas a Covid-19.

A partir dos dados coletados, utilizou-se a Análise de Conteúdo para realizar a análise do material tomando por parâmetro os pronunciamentos dos gestores dessas instituições através da categorização dos dados de cada comunicado para articulação com a concepção de gestão mencionadas neste estudo.

O caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos,

entre outros (SILVA; FOSSÁ, 2015).

A conceitualização da análise de conteúdo, pode ser concebida de diferentes formas, tendo em vista a vertente teórica e a intencionalidade do pesquisador que a desenvolve, seja adotando conceitos relacionados à semântica estatística do discurso, ou ainda, visando à inferência por meio da identificação objetiva de características das mensagens (WEBER, 1985; BARDIN, 1977). Salienta-se o caráter social da análise de conteúdo, uma vez que é uma técnica com intuito de produzir inferências de um texto para seu contexto social de forma objetiva (BAUER; GASKELL, 2002).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciamos esta parte do estudo caracterizando as universidades escolhidas como objeto de pesquisa, são elas: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), tem o início de sua história datado de 1845, com a fundação da Escola de Farmácia e Química e em seguida, da Escola de Engenharia, dando início a educação superior no Rio Grande do Sul. Em 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, que era composta por diferentes escolas, institutos e faculdades. Em 1947, passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, e em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União (UFRGS, 2020).

Com sede em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente. Ministra cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. Por seus prédios circulam, diariamente, cerca de 40 mil pessoas em busca de qualificação educacional (UFRGS, 2020).

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. Idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei

n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – USM. Está sediada em Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), bairro Camobi, na Cidade Universitária Prof. José Mariano da Rocha Filho, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três campi fora de sede: um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Cachoeira do Sul (UFSM, 2020).

A Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) está localizada no Sul do Rio Grande do Sul, na cidade de Pelotas, a 250 km de Porto Alegre, capital do Estado e foi criada em 1969. Em 8 de agosto de 1969, o Presidente da República assinou decreto que transformou a Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul, em Universidade Federal de Pelotas (UFPeL) (UFPEL, 2020). Atualmente a Universidade conta com quatro campi: Campus Capão do Leão, Campus Porto, Campus Centro, Campus Norte, o Campus Fragata e o Campus Anglo, onde está instalada a Reitoria e demais unidades administrativas.

A FURG, Fundação Universidade de Rio Grande, está sediada na cidade de Rio Grande, e teve seu funcionamento autorizado pelo decreto-lei nº 774, assinado em 20 de agosto de 1969, sendo criada pela fusão das quatro primeiras unidades de ensino superior da cidade. Já em 21 de outubro, através do decreto nº 65.462, foi criado o Estatuto da Fundação Universidade do Rio Grande, como entidade mantenedora da FURG (FURG, 2020).

Em 1970 é criado o curso de Oceanologia, pioneiro no país. Desde 1987, a FURG assume como vocação institucional os ecossistemas costeiros e oceânicos, se comprometendo com a criação e a difusão de conhecimento dedicado a compreender a complexidade das manifestações naturais, sociais, culturais e históricas do ecossistema em que está inserida. Através de sua estrutura multicampi, a FURG estende sua atuação para as cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar. Foi uma das primeiras instituições de ensino superior do país a oferecer processos seletivos específicos para o ingresso de estudantes indígenas e quilombolas (FURG, 2020).

A Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) foi criada em janeiro de 2008, derivada da Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre, que foi criada em 11 de dezembro de 1980, tendo sua origem na Faculdade Católica de Medicina de Porto Alegre que passou então a ser uma instituição pública (UFCSPA, 2020).

No início, sua atuação esteve concentrada na oferta única do curso de graduação em Medicina até o ano de 2004. Nesse período, na pós-graduação, consolidou a Residência Médica (1964), implantou cursos de Especialização (1968) e, para qualificar a pesquisa, passou a ofertar cursos de Mestrado (1988) e posteriormente de Doutorado (UFCSPA, 2020).

Em janeiro de 2008, a Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre tornou-se Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA, 2020). O campus da UFCSPA está localizado no Centro Histórico de Porto Alegre (UFCSPA, 2020).

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) foi criada pelo governo federal por meio da lei nº 11.640, de 11/01/2008, para minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida, pois a educação viabiliza o desenvolvimento regional, buscando ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul (UNIPAMPA, 2015).

A UNIPAMPA conta com 10 campi, são eles: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel, Uruguaiana e a Reitoria (UNIPAMPA, 2017).

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma instituição de ensino superior pública, popular e de qualidade. Criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, a UFFS abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul (UFFS, 2016).

O processo de criação da UFFS iniciou com cinco campi: Chapecó (SC) – sede da Instituição, Realeza e Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo e Erechim (RS). Recentemente a cidade de Passo Fundo também passou a contar com um campus da UFFS, o qual oferece o primeiro curso de Medicina do Brasil instituído através do programa de expansão das escolas médicas do Governo Federal (UFFS, 2020).

A UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul foi criada pela lei nº 11.646, de 10 de julho de 2001. Está presente em 24 municípios gaúchos, ministrando cursos de graduação e pós-graduação nas três áreas do conhecimento: Ciências Humanas, Ciências Exatas e Engenharias, Ciências da Vida e Meio Ambiente (UERGS, 2018).

As Unidades da UERGS estão integradas em sete Campi Regionais. A estrutura multicampi e descentralizada em diferentes regiões do Estado congrega atividades voltadas ao Ensino, Pesquisa e Extensão, a partir da oferta de cursos de graduação e pós-graduação, em suas 24 Unidades Universitárias. No Campus Regional I, as Unidades estão localizadas em Guaíba, Litoral Norte - Osório, Novo Hamburgo e Porto Alegre; no Campus Regional II, em Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Encantado, Montenegro, São Francisco de Paula e Vacaria; no Campus III, em Cruz Alta, Erechim, Frederico Westphalen, Sananduva e Soledade; no Campus Regional IV, em São Luiz Gonzaga e Três Passos; no Campus V, em Cachoeira do Sul

e Santa Cruz do Sul; no Campus VI, em Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Borja e Campus VII, em Tapes (UERGS, 2018).

Após a caracterização e apresentação das universidades que são foco deste estudo, é apresentado um panorama geral sobre os informativos, notas e comunicações referente as ações de enfrentamento a Covid-19 no período de maio a julho de 2020.

Foram encontradas em torno de 350 notícias⁶ vinculadas ao tema Coronavírus/Covid-19/Pandemia durante o recorte temporal, porém optou-se por utilizar apenas aquelas que foram emitidas pelas universidades para o público de forma ampla, ou seja, que não estavam vinculadas a uma pró-reitoria, ou grupo específico de estudantes, ou curso. Sendo assim, foram utilizadas para este estudo trinta (30) materiais em forma de notícias, informativos, notas e comunicações publicados, na categoria notícias, nos *websites* das instituições pesquisadas, que se referem a ações realizadas em função da pandemia e constam no Quadro 1.

As diferentes notícias foram agrupadas por universidade, e dentro dessas, foi realizada uma análise conforme o enfoque que foi mais recorrente em cada uma delas a partir de uma análise semântica de seu conteúdo. Os enfoques resultam em uma categorização que permitiu uma melhor interpretação dos comunicados. São eles:

- Comunicados classificados como democrático-participativos.
- Comunicados classificados como funcionalistas atrelados ao neoliberalismo.

Embora tenha sido feita essa categorização, há a possibilidade de um mesmo comunicado apresentar mais de uma classificação devido ao fato de possuírem semelhanças entre si. A análise se deu segundo a maior presença de um determinado enfoque, sendo que quando houve empate entre os mesmos, ambos foram analisados.

As notícias que remetem aos prismas democrático-participativo, vinculado a gestão democrática e aos funcionalistas e neoliberal foram encontradas com mais frequência nos textos apresentados nos sites das instituições e por isso subsidiaram a categorização.

⁶ – Encontramos dificuldade na coleta de dados em função de não haver uma padronização da forma, e da organização cronológica, em como as notícias são divulgadas nos sites das diferentes universidades. |Cada uma delas apresenta um *layout*, sendo que a forma de realizarmos a busca apresenta diferentes versões, algumas estão separadas por datas, outras por assunto, algumas por órgão emissor da notícia e outras por palavras-chave ou *tags*. Por esse motivo não foi possível inserir as datas de publicação dos informes no quadro descritivo (Quadro 1), já que algumas notícias recebiam nova data cronológica quando sofria alguma alteração ou correção, sendo assim, optou-se por não apresentar essa informação já que a mesma não seria fidedigna à data real de publicação.

Quadro 1 - Instituição de ensino, título da matéria, enfoque e documento associado de 30 notícias encontradas nos websites das universidades avaliadas de 01/05 a 31/07/2020.

INSTITUIÇÃO	TÍTULO DA MATÉRIA	ENFOQUE	DOCUMENTO ASSOCIADO
UFRGS	Readequação do calendário acadêmico de 2020.	Democrático-participativo	
	UFRGS prorroga suspensão de atividades presenciais por mais um mês.	Funcionalista	Portaria nº 3.160/2020
	UFRGS prorroga suspensão de atividades presenciais até 31 de julho.	Democrático-participativo	Portaria nº 3368/2020
	Início das aulas do Ensino Remoto Emergencial na UFRGS será em 19 de agosto.	Funcionalista Neoliberal	
UFSM	UFSM prorroga até 13 de junho a suspensão das atividades presenciais acadêmicas e administrativas.	Democrático-participativo	Portaria nº 98.100/202
	UFSM segue orientações do Governo do RS e se adapta à bandeira vermelha.	Funcionalista Neoliberal	Portaria nº 98.100/202
	Atividades presenciais seguem suspensas na UFSM até 13 de agosto.	Funcionalista Neoliberal	Portaria nº 98.263/2020
UFPeI	Portaria prorroga suspensão das atividades acadêmicas presenciais e mantém trabalho remoto.	Neoliberal	
	Prorrogada suspensão do Calendário 2020 e mantido o trabalho remoto, até 31 de julho.	Funcionalista Neoliberal	Portaria nº 1092/2020
	Nota: suspensão das atividades presenciais.	Democrático-participativo	
FURG	Reitoria da FURG publica nova portaria sobre suspensão das atividades administrativas e acadêmicas.	Funcionalista Neoliberal	Portaria nº 0723/2020

Reitoria emite portaria que torna obrigatório uso de máscaras na universidade.	Democrático-participativo	Portaria nº 0823/2020
--	---------------------------	-----------------------

Quadro 1 - Instituição de ensino, título da matéria, enfoque e documento associado de 30 notícias encontradas nos websites das universidades avaliadas de 01/05 a 31/07/2020.

Continuação

FURG	Plano de Contingência da FURG é atualizado.	Democrático-participativo	Plano de Contingência da FURG -atualizado 24/06
	FURG reinicia as atividades de ensino para período emergencial de forma remota.	Democrático-participativo	Calendário Emergencial 2020-2021.
UFCSPA	Portaria informa diretrizes para retomada das aulas em EAD.	Funcionalista Neoliberal	Portaria conjunta 1/2020/ Prograd/Proplan, de 14 de julho de 2020 (Retificada pela Portaria conjunta 2/2020/ Prograd-Proplan)
	Nota da Reitoria sobre a manutenção da suspensão das aulas.	Funcionalista Neoliberal	
	Nota da Reitoria sobre a manutenção da suspensão das aulas.	Funcionalista	
	UFCSPA retoma aulas em 3 de agosto no formato EaD.	Democrático-participativo	
	Publicada portaria que regulamenta o reinício de aulas, estágios e PPGs.	Funcionalista	Portaria nº 29/2020
Unipampa	Comunicado à comunidade acadêmica	Funcionalista	
	Retorno às aulas: Unipampa apresenta o planejamento para o início do semestre letivo remoto em julho de 2020.	Democrático-participativa	
	Prograd divulga nota	Democrático-participativa	Portaria nº1286/2020
	Fase 2 da proposta para a retomada das atividades de ensino promove webinar	Funcionalista	

Quadro 1 - Instituição de ensino, título da matéria, enfoque e documento associado de 30 notícias encontradas nos websites das universidades avaliadas de 01/05 a 31/07/2020.

			Conclusão
Unipampa	Terceira fase da proposta de retomada irá definir a oferta de componentes curriculares.	Democrático-participativa	
	Proposta de semestre letivo de 13 semanas será apreciada pelo Consuni	Democrático-participativa	Portaria n° 1286/2020
UFFS	CONSUNI avaliou cenários para retomada de atividades presenciais, mas suspensão do Calendário Acadêmico continua.	Funcionalista	Resolução N° 11 /CONSUNI/ UFFS/2020
UERGS	Aprovado o novo Calendário Acadêmico da Uergs para 2020	Funcionalista	
	Uergs mantém suspensão das atividades presenciais até 29 de agosto.	Democrático-participativa	Portaria Interna n° 036/2020
	Uergs volta às aulas em formato totalmente remoto.	Democrático-participativo	
	Proens lança orientações sobre planejamento e calendário do segundo semestre letivo.	Funcionalista	Instrução Normativa Proens n° 03/2020 Instrução Normativa Proens n° 02/2020

Fonte: Material elaborado pela autora, 2021.

4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Nesta categoria, vamos analisar, a partir de trechos retirados das notícias, os conceitos presentes nos informativos emitidos pela UFRGS, FURG, Unipampa e UERGS, já que nessas universidades houve um maior número de publicações com essa perspectiva.

A gestão democrática é um dos pilares da construção coletiva de uma educação de qualidade, pois influencia em uma nova cultura de organização, buscando unir teoria e prática para efetivar ações para melhorias de forma geral.

Muitas vezes a implantação de um ambiente democrático nas instituições de ensino

acabam por ser algo teórico, não vivenciado em sua prática, porém em momentos em que há a necessidade de criar soluções para uma situação adversa a criação de grupos e comitês para uma construção coletiva apresenta-se como algo real e de efetiva assertividade como podemos observar no trecho abaixo retirado de material publicado pela UFRGS:

A Administração Central tem constituído grupos de trabalho e comitês para realizar análises e estudos de cenários, visando a empreender providências para, quando possível, retomar o funcionamento da Universidade. (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020)

Para Libâneo (2004) as posições políticas e concepções do papel da instituição de ensino e da formação humana na sociedade são refletidas através da concepção da gestão. A forma como a escola se organiza tem um caráter pedagógico e está relacionado com a sua capacidade de conservar ou transformar a sociedade.

Estão sendo avaliados infraestrutura, protocolos e atividades prioritárias, entre elas a implantação do Ensino Remoto Emergencial (ERE), para o qual existe uma proposta de aplicação emergencial e temporária. Coordenada pela Pró-Reitoria de Graduação, a proposta foi construída com auxílio das Comissões de Graduação, das Unidades, dos Departamentos, de docentes, de técnicos administrativos e de discentes. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Nesse recorte, é possível verificar que há uma tentativa em se conciliar necessidades estruturais, para atendimento de uma demanda emergencial e ao mesmo tempo executar propostas construídas pela coletividade, onde há uma representação e diferentes atores envolvidos.

Para Libâneo (2004, p. 102):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.

A gestão deve considerar não apenas os aspectos internos do ambiente educacional, mas também a comunidade em que ele está inserido para que se possa tomar as melhores decisões dentro da realidade em que se encontra, como nos recortes abaixo, emitidos pela FURG e também UERGS:

A portaria traz ainda outras resoluções baseadas nos decretos municipais e estaduais e em atendimento ao disposto no Plano de Contingência da universidade para

o enfrentamento da pandemia do Coronavírus, que tem por objetivo orientar e manter um ambiente institucional seguro e saudável no contexto da pandemia da Covid-19. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE, 2020).

A decisão foi tomada com base nas orientações da Organização Mundial da Saúde; do Comitê de Monitoramento e Orientações Uergs-Covid-19; na Resolução nº 013/2020 do Conepe, publicada em 27 de maio; no Boletim Epidemiológico nº 8 do Ministério da Saúde, de 9 de abril de 2020; no Boletim epidemiológico Especial nº 18 do Ministério da Saúde, de 16 de maio de 2020; na Lei de criação da Universidade e na Constituição da República Federativa do Brasil.(UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Para Libâneo et. al. (2003), é necessária a adoção de alguns princípios básicos para que se tenha uma boa organização e gestão escolar, dentre eles encontra-se a utilização de informações e análise dos múltiplos aspectos de uma determinada situação:

Pela avaliação técnica do Comitê foi possível concluir que não é viável realizar atividades presenciais nos próximos meses. Essa percepção não era evidente um mês e meio atrás, mas hoje, com melhores evidências científicas disponíveis, temos a clareza de que essa retomada não é adequada. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE, 2020).

Com base no trecho acima, emitido pela FURG, é possível observar a instabilidade do momento e que o mesmo requer constante reavaliação. Para isso, além do constante diálogo, é necessário o comprometimento dos envolvidos para que as ações sejam definidas e colocadas em prática.

A partir do diálogo e proposições pelo GT, uma das importantes definições da reunião foi a aprovação de um período letivo especial extra que contempla a situação dos alunos que estão em iminência de se formar, possibilitando que a nossa universidade possa mesmo nesse momento de exceção, colocar profissionais qualificados à disposição da nossa sociedade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA, 2020).

O recorte trazido acima, apresenta uma decisão da Unipampa de tratar de forma diferenciada os alunos que estão em fase de finalização de seus cursos, para que os mesmos possam estar disponíveis para a sociedade. A gestão democrática surge como uma alternativa para extinção do autoritarismo presente e enraizado nas instituições de ensino, essa proposta de gestão dá autonomia para as diferentes tomadas de decisão, e essas terão influência dentro e fora do ambiente educacional. Segundo Paro (2004, p. 11), autonomia “[...] significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”.

Como pode-se perceber, os trechos citados acima apresentam características de uma

gestão democrática, embasada em uma concepção democrático-participativa, na qual se busca primar por ações conjuntas, nas quais os diferentes entes da instituição sejam contemplados e tenham a possibilidade de participar das tomadas de decisão, além disso, leva em consideração o meio, as condições sociais e as necessidades do ambiente em que está inserida. As decisões são tomadas de forma conjunta, mas com a ciência de que todos tem sua parcela de responsabilidade sobre as mesmas, a gestão não é centralizadora, mas decisiva nas ações que serão tomadas devido a necessidade de se ter uma liderança comprometida com as ações que serão efetivadas e que organize o trabalho para que todos possam cumprir seu papel.

4.2 GESTÃO FUNCIONALISTA/NEOLIBERAL

Os enfoques neoliberal e funcionalista também foram encontrados de forma expressiva nas notícias categorizadas, por apresentarem semelhanças entre si, muitas vezes foram identificados juntos no mesmo informe.

A busca pela organização das tarefas e organização das funções, as instruções sobre a forma como realizar os trabalhos, foco na eficiência e eficácia a fim de manter a qualidade dos serviços reforçam o estereótipo em que o ambiente educacional pode funcionar como uma empresa. Universidades como UFSM, UFPel, UFCSPA e UFFS trazem na maioria de seus informes esses enfoques como ponto principal, conforme veremos a diante.

No trecho do texto abaixo, emitido pela UFPel, podemos observar claramente que há uma determinação da forma como os trabalhos dos servidores devem acontecer, o uso do verbo determinar traz a relação de hierarquia que está designada no texto.

DETERMINAR que a realização de atividades administrativas da UFPel continue a dar-se por meio de trabalho remoto, no que couber, até o dia 31 de julho de 2020. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS, 2020).

A UFSM também demonstra um caráter funcionalista e neoliberal em sua manifestação ao categorizar as funções em essenciais e não essenciais.

No que se refere ao § 2º deste artigo e acompanhando a orientação da Prefeitura Municipal de Santa Maria, deverá haver redução no número máximo permitido de servidores presentes ao mesmo tempo no ambiente de trabalho, dos serviços públicos não essenciais, restrito a 25% dos servidores. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2020).

Embora já tenha havido um avanço nos estudos e aplicações das teorias da

administração dentro das instituições de ensino, em momentos de crise, como o que nos encontramos, mostrou-se comum nos informes das universidades a adoção de medidas voltadas ao atendimento das demandas emergenciais, sem considerar o aspecto participativo e democrático das decisões.

Segundo Tredezini e Silva (2006) as instituições de ensino podem se valer das Teorias da Administração, mas sem esquecer as especificidades do ramo educacional “[...] É muito comum que se transponha para escola, sem nenhuma reelaboração crítica, todos os modismos que surgem na Administração Empresarial ou em qualquer outra instância organizacional.” (p.168)

A UFCSPA apresenta algumas particularidades específicas neste momento, por se tratar de uma universidade voltada especificamente para a área da saúde, parte de seu corpo docente, funcionários e até mesmo as instalações da universidade estão diretamente envolvidos no enfrentamento da pandemia. Dentre as instituições alvo desta pesquisa, essa foi a que mais apresentou informes de cunho funcionalista.

A possibilidade de ensino a distância está sendo avaliada pelas pró-reitorias de graduação, pesquisa e pós-graduação e planejamento, coordenações dos cursos e departamentos acadêmicos, mas há 3 obstáculos principais no nosso caso:

- 1) Proporção muito grande de aulas práticas, já que todos os cursos são relacionados à saúde,
- 2) Dificuldade de acesso à internet ou a equipamentos adequados por parte dos estudantes;
- 3) Significativo número de docentes e técnicos envolvidos em ações de enfrentamento da pandemia. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE, 2020).

Conforme pode ser percebido no trecho acima, mesmo possuindo suas particularidades a UFCSPA (2020) encontra-se de certa forma, forçada a entrar nos mesmos moldes das demais universidades que apresentam cursos que não necessariamente estejam diretamente envolvidos no combate à pandemia. Esta se apresenta como mais uma característica da influência neoliberal, na qual não se leva em consideração as particularidades e características de cada instituição de ensino ou seus cursos em si, o que acaba por revelar uma característica dos moldes empresariais em que todos devem seguir os mesmos padrões, ditados pelo mercado, para obter sucesso.

A investida para se implantar os critérios empresariais de eficiência, de “qualidade total”, de competitividade em áreas incompatíveis com os mesmos, como educação e saúde, desenvolve-se hoje dentro do setor “público”. O que é, sem dúvida, profundamente problemática é a pressão da perspectiva neoconservadora para que a escola pública e a Universidade em particular e a área da saúde se estruturam e sejam

avaliadas dentro dos parâmetros da produtividade e eficiência empresarial. (GENTILI, 1999, p. 49).

Embora as universidades possuam seus conselhos colegiados, e tenhas suas tomadas de decisão baseadas na opinião destes conselheiros, que representam os diferentes atores envolvidos na dinâmica da universidade, muitas vezes esses mesmos conselhos assumem posturas que consideram apenas as questões funcionais que primam pela eficiência das ações que devem ser realizadas.

Em sessão realizada na tarde dessa quarta-feira (27), o Conselho Universitário (CONSUNI) da UFFS, em sessão especial, que teve como pauta a reavaliação da suspensão do Calendário Acadêmico, apreciou um estudo em que foram apresentados três possíveis cenários para a retomada das atividades acadêmicas presenciais. Diante de um conjunto de circunstâncias apontadas pelos conselheiros, o CONSUNI deliberou pela não retomada das atividades presenciais. O órgão colegiado deverá se reunir na terceira semana do mês de junho, munido de novos estudos, para reavaliar o cenário. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2020).

No recorte mencionado acima, emitido pela UFSS (2020), e no restante da matéria, não há, em nenhum momento, um ângulo que considere as pessoas envolvidas e quais as consequências com relação a decisão tomada. Entende-se que o momento exige tomadas de decisão relativamente rápidas, porém na comunicação com esse público, acredita-se que deve haver maiores esclarecimentos sobre as ações que serão efetivadas a partir daquele momento.

O fato de que as universidades, acima mencionadas, terem emitido informes com o cunho funcionalista e neoliberal não as faz, necessariamente, possuírem apenas essa postura. O que trouxemos aqui foram alguns recortes das matérias encontradas que possuíam como característica esses enfoques.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão das instituições de ensino apresenta-se como um desafio nestes tempos de pandemia. Em momentos de crise sanitária, como este que estamos vivendo, esses desafios tornam-se ainda maiores devido à necessidade de uma tomada de decisão de forma rápida e que tente responder aos anseios do maior número de pessoas possível.

Com base nos informes selecionados e apresentados, e nos trechos destacados neste artigo observou-se que há uma divisão entre a perspectiva democrática e a funcionalista/neoliberal, trazendo à tona duas diferentes formas de gestão. Mas também se observou um entrelaçamento de características que não convergem entre si, pois em alguns

casos, no mesmo texto há uma visão democrático participativa, mas com características funcionalistas, que dita a forma como as ações devem ocorrer, embora elas sejam baseadas em decisões democráticas.

No recorte temporal caracterizado, maio a julho de 2020, as notícias trazem as “respostas” logo no início da pandemia, apesar de ser um período ainda novo de tomada de decisões principalmente devido ao fato da incerteza do comportamento da Covid-19, tanto na saúde como na forma de convivência da população. Mesmo dentro de um período curto de tempo pode-se observar que há uma mudança do enfoque e também conforme o assunto tratado, ou seja, não há uma padronização dentro das tomadas de decisão e isto expressou-se nos informes analisados.

O fato de não se ter um consenso no posicionamento apresentado em um primeiro momento aparenta ser algo ruim, porém acreditamos que neste caso não seja completamente negativo, pois, é um cenário novo, cheio de incertezas e a possibilidade de haver mudanças é iminente. Além disso, mudanças na tomada de decisão podem fazer com que a visão se torne mais democrática, o que acaba por proporcionar uma gestão mais participativa, mais voltada para o caráter pedagógico e humano das instituições.

Acreditamos que manter um diálogo aberto com toda a comunidade acadêmica, considerar as opiniões dos representantes dos diferentes grupos e deixá-los cientes de suas responsabilidades nesse momento em que se enfrenta algo que, provavelmente, nunca foi previsto é uma alternativa para os gestores tornarem sua gestão mais democrática. Delegar tarefas e decisões é algo difícil, em momentos de crise isso se torna ainda mais, porém extremamente necessário para que a gestão não sobrecarregue apenas uma pessoa, bem como o gestor tenha tempo para pensar em novas e diferentes alternativas para resolução dos problemas.

6. REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T. Dimensões e formas de privatização da educação no Brasil: características a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. **Revista Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 8-28, jan./abr. 2018.

ALONSO, M. A. A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. In: FERREIRA, N. S. (Org.). **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BARDIN, L. *L'Analyse de contenu*. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.

BAUER, M., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes; 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>. Acesso em: novembro/2020.

BRASIL. Ministério da Saúde – **O que é COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: junho/2020.

BRASIL. Ministério da Saúde – **O que é o coronavírus?**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: junho/2020.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. Lei n. 9394/1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Cadernos de Pesquisa - Globalização e Políticas educacionais na América Latina. n.º. 100 São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. **MEC lança programa para aumentar a autonomia financeira de universidades e institutos**. 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/78211-mec-lanca-programa-para-aumentar-a-autonomia-financeira-de-universidades-e-institutos>. Acesso em: novembro/2020.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA (Brasil). **Os 50 maiores vultos da administração** / Conselho Federal de Administração. – Brasília, DF, 2015. 178 p.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.

FONSECA, M. das G. **As funções administrativas aplicadas à gerência da unidade de trabalho**. Faculdade de enfermagem/Departamento EBA, 1999. (apostila de curso).
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE – FURG. **Apresentação**. 2020. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/apresentacao>. Acesso em: janeiro/2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE – FURG. **FURG reinicia as atividades de Ensino para período emergencial de forma remota**. 2020. Disponível em: <https://www.furg.br/noticias/noticias-institucional/furg-reinicia-as-atividades-de-ensino-para-periodo-emergencial-de-forma-remota>. Acesso em: janeiro/2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE – FURG. **História**. 2020. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/historia>. Acesso em: janeiro/2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE – FURG. **Plano de contingência da FURG é atualizado**. 2020. Disponível em: <https://www.furg.br/coronavirus-noticias/plano-de-contingencia-da-furg-e-atualizado>. Acesso em: janeiro/2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE – FURG. **Reitoria da FURG publica nova portaria sobre suspensão das atividades administrativas e acadêmicas**. 2020.

Disponível em: <https://www.furg.br/coronavirus-noticias/reitoria-da-furg-publica-nova-portaria-sobre-suspensao-das-atividades-administrativas-e-academicas>. Acesso em: janeiro/2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE RIO GRANDE – FURG. **Reitoria emite portaria que torna obrigatório o uso de máscaras na universidade**. 2020. Disponível em: <https://www.furg.br/coronavirus-noticias/reitoria-emite-portaria-que-torna-obrigatorio-uso-de-mascaras-na-universidade>. Acesso em: janeiro/2021.

GENTILI, P. A. A.; SILVA, T. T. da (Org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**. Petrópolis: Vozes, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. et. al. O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LOPES, E. C. P. M.; CAPRIO, M. **As influências do modelo neoliberal na educação**. Unesp. Departamento de Ciências da Educação. Revista Eletrônica. 2013.

OLIVEIRA, R. P. de. 2009. **A transformação da educação em mercadoria no brasil**. Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n. 108, p. 739-760, out. 2009.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE – OPAS. **Folha informativa – COVID-19** (doença causada pelo novo coronavírus). 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em: junho/2020.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**, 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2004.

PERONI, V. M. V. Implicações da relação público-privado para a democratização da educação no Brasil. In: PERONI, V. M. V. (Org.). **Diálogos sobre as redefinições no papel do Estado e nas fronteiras entre o público e o privado na educação**. São Leopoldo: Oikos, 2015, p. 15-34.

PERONI, V. M. V. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. **Revista Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 212-238, jan./abr. 2018.

PINHEIRO, T. X. A. **Administração Pública**. Revista Administração Pública, nº 3, v.11, p.95-101. 1998.

RIKOWSKI, G. Deturpações: notas críticas sobre mercadorias e educação. **Revista Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 269-283, jan./abr. 2018.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**. Vol.17. No 1. 2015.

TREDEZINI, A. de L. M.; SILVA, J. I. da. Gestão escolar e administração empresarial: aproximação e confronto. **Educação e Filosofia, Uberlândia**, v. 20, n. 39, p. 163-185, jan./jun. 2006.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS. **Aprovado novo calendário acadêmico da UERGS para 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/aprovado-novo-calendario-academico-dauergs-para-2020>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS. **Dados institucionais**. 2018. Disponível em: <https://uergs-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/201809/12162803-dados-institucionais-2018-1-site.pdf>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS. **Proens lança orientações sobre planejamento e calendário do segundo semestre letivo**. 2020. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/proens-lanca-orientacoes-sobre-planejamento-e-calendario-do-segundo-semester-letivo>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS. **Sobre a UERGS**. 2018. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/sobre-a-uergs>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS. **UERGS mantém suspensão das atividades presenciais até 29 de agosto**. 2020. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/uergs-mantem-suspensao-das-atividades-presenciais-ate-29-de-agosto>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL – UERGS. **UERGS volta às aulas em formato totalmente remoto**. 2020. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/uergs-volta-as-aulas-em-formato-totalmente-remoto>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Apresentação**. 2021. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **CONSUNI avaliou cenários para retomada de atividades presenciais, mas suspensão do calendário acadêmico continua**. 2020. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/noticias/consuni-avaliou-cenarios-para-retomada-de-atividades-presenciais-mas-suspensao-do-calendario-academico-continua. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE – UFCSPA. **Infraestrutura**. 2021. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/infraestrutura>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE – UFCSPA. **Nossa história.** 2021. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-ufcspa/quem-somos/nossa-historia>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE – UFCSPA. **Nota da reitoria sobre a manutenção da suspensão das aulas.** 2020. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/noticias/especial-coronavirus/972-nota-da-reitoria-sobre-a-manutencao-da-suspensao-das-aulas>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE – UFCSPA. **Nota da reitoria sobre a manutenção da suspensão das aulas.** 2020. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/noticias/noticias-para-comunidade-interna/1058-nota-da-reitoria-sobre-a-manutencao-da-suspensao-das-aulas>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE – UFCSPA. **Portaria informa diretrizes para retomada das aulas em ead.** 2020. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/noticias/noticias-para-docentes-e-estudantes/1036-portaria-informa-diretrizes-para-retomada-das-aulas-em-ead>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE – UFCSPA. **Publicada portaria que regulamenta o reinício das aulas, estágios e PPGS.** 2020. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/noticias/noticias-para-docentes-e-estudantes/1043-publicada-portaria-que-regulamenta-o-reinicio-de-aulas-estagios-e-ppgs>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE – UFCSPA. **UFCSPA retoma aulas em 3 de Agosto no formato ead.** 2020. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/noticias/noticias-para-comunidade-interna/1045-ufcspa-retoma-aulas-em-3-de-agosto-no-formato-ead>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPel. **Histórico.** 2020. Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/historico/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPel. **Nota: suspensão das atividades presenciais.** 2020. Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2020/07/29/nota-da-gestao-suspensao-das-atividades-presenciais/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPel. **Portaria prorroga suspensão do calendário 2020 e mantém trabalho remoto.** 2020. Disponível em: 27/05/2020 <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2020/05/27/portaria-prorroga-suspensao-do-calendario-2020-e-mantem-trabalho-remoto/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPel. **Prorrogada suspensão do calendário 2020 e mantido trabalho remoto até 30 de julho.** 2020. Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2020/06/29/prorrogada-suspensao-do-calendario-2020-e-mantido-o-trabalho-remoto-ate-31-de-julho/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. **Atividades presenciais seguem suspensas na UFSM até 13 de agosto.** 2020. Disponível em:

<https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgee/2020/07/09/atividades-presenciais-seguem-suspensas-na-ufsm-ate-13-de-agosto/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. **História**. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/historia/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. **Institucional**. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/institucional/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. **UFSM prorroga até 13 de junho a suspensão das atividades presenciais acadêmicas e administrativas**. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/2020/05/08/ufsm-prorroga-ate-13-de-junho-a-suspensao-das-atividades-presenciais-academicas-e-administrativas>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. **UFSM segue orientações do governo do RS e se adapta a bandeira vermelha**. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/2020/06/15/ufsm-segue-orientacoes-do-governo-rs-e-se-adapta-a-bandeira-vermelha/>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **Comunicado à comunidade acadêmica**. 2020. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/comunicado-comunidade-academica>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **Dados gerais**. 2017. Disponível em: https://unipampa.edu.br/portal/sites/default/files/apresentacao_institucional_unipampa_-_01-11-2017.pdf. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **Fase 2 da proposta para retomada das atividades de ensino promove webnário**. 2020. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/fase-2-da-proposta-para-retomada-das-atividades-de-ensino-promove-webinario>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **PROGRAD divulga nota**. 2020. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/prograd-divulga-nota>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **Proposta de semestre letivo de 13 semanas será apreciado pelo CONSUNI**. 2020. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/proposta-de-semester-letivo-de-13-semanas-sera-apreciada-pelo-consuni>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **Retorno às aulas: Unipampa apresenta o planejamento para o início do semestre letivo remoto em julho de 2020**. 2020. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/retorno-aulas-unipampa-apresenta-o-planejamento-para-o-inicio-do-semester-letivo-remoto-em-julho-de>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **Terceira fase da proposta de retomada irá definir oferta de componentes curriculares**. 2020. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/terceira-fase-da-proposta-de-retomada-ira-definir-oferta-de-componentes-curriculares>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. **Universidade**. 2015. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/universidade>. Acesso em janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **Apresentação**. 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/apresentacao>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **Histórico**. 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **Início das aulas do Ensino remoto emergencial será em 19 de agosto**. 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/inicio-das-aulas-do-ensino-remoto-emergencial-na-ufrgs-sera-em-19-de-agosto>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **Readequação do calendário acadêmico de 2020**. 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/readequacao-do-calendario-academico-de-2020>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **UFRGS prorroga suspensão de atividades presenciais até 31 de julho**. 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-prorroga-suspensao-de-atividades-presenciais-ate-31-de-julho>. Acesso em: janeiro/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **UFRGS prorroga suspensão de atividades presenciais por mais um mês**. 2020. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-prorroga-suspensao-de-atividades-presenciais-por-mais-um-mes>. Acesso em: janeiro/2021.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. Organização e Gestão Escolar: Evolução dos Conceitos. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M.E.B de; ALONSO, M. **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

WEBER R. *Basic content analysis*. Beverly Hills: Editora Sage; 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman. 2005.