

**Desafios para a Gestão Democrática Universitária Federal:  
uma leitura a partir dos projetos de lei e da percepção dos conselheiros universitários**

*Challenges for Democratic Federal University Management:  
A reading based on the bills and the perception of university counselors*

*Desafios para la gestión democrática de la Universidad Federal:  
una lectura a partir de los proyectos de ley y la percepción de los orientadores universitarios*

Daniel Calbino<sup>1</sup>  
Universidade Federal de São João del Rei

Daniela Nery<sup>2</sup>  
Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri

Geruza Sabino<sup>3</sup>  
Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri

Mariana Mayumi Pereira de Souza<sup>4</sup>  
Universidade Federal de Viçosa

**Resumo:** Entre 2018 e 2022 a democracia universitária foi marcada por retrocessos em vista de sucessivas intervenções nos sistemas eleitorais. Com a recente eleição de Lula, dentre as proposições está a redemocratização societal. Nesse contexto, o trabalho visa problematizar os desafios para o avanço da autonomia e da gestão democrática das Universidades Federais. Para tal, se recorreu a pesquisas documentais e entrevistas com conselheiros universitários de 10 instituições federais. Os resultados indicam que, dentre os principais desafios destacam-se a necessidade de lidar com projetos de lei que sugerem retrocessos à gestão democrática, bem como a herança da cultura das cátedras marcada pelas resistências internas às formas participativas de gestão.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; Universidades federais; Autonomia.

**Abstract:** Between 2018 and 2022 university democracy was marked by setbacks in view of successive interventions in electoral systems. With the recent election of Lula, among the propositions is the societal redemocratization. In this context, the work aims to problematize

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração, UFMG. Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri (Docente do Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Educação), Diamantina, Minas Gerais, Brasil. E-mail: [dcalbino@ufsj.edu.br](mailto:dcalbino@ufsj.edu.br); Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4784709340714266>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8260-6126>.

<sup>2</sup> Mestre em Educação, UFVJM. Tribunal de Justiça de Minas Gerais (Servidora), Arinheiros, Minas Gerais, Brasil. E-mail: [daniela.alvares@ufvjm.edu.br](mailto:daniela.alvares@ufvjm.edu.br); Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2631544473226058>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0791-0336>.

<sup>3</sup> Doutora em Sociologia, UNESP. Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri (Docente do Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Educação), Diamantina, Minas Gerais, Brasil. E-mail: [geruzaft@hotmail.com](mailto:geruzaft@hotmail.com); Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9325991551225198>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2247-0869>.

<sup>4</sup> Doutor em Administração, UFMG. Universidade Federal de Viçosa (Docente do Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Administração), Florestal, Minas Gerais, Brasil. E-mail: [mariana.mayumi@ufv.br](mailto:mariana.mayumi@ufv.br); Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1084964824221616>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2845-9214>.

the challenges for the advancement of autonomy and democratic management of Federal Universities. To this end, documentary research and interviews with directors from 10 institutions were used. The results point to the need to overcome the specific university reform actions that existed in previous governments of the current president. Added to this is dealing with bills that indicate setbacks to democratic management and the heritage of the culture of chairs marked by internal resistance to participatory forms of management.

**Keywords:** Democratic Management; Federal Universities; Autonomy.

**Resumen:** Entre 2018 y 2022 la democracia universitaria estuvo marcada por retrocesos ante sucesivas intervenciones en los sistemas electorales. Con la reciente elección de Lula, entre las propuestas está la redemocratización de la sociedad. En este contexto, el trabajo tiene como objetivo problematizar los desafíos para el avance de la autonomía y la gestión democrática de las Universidades Federales. Para ello se utilizó investigación documental y entrevistas a directores de 10 instituciones. Los resultados apuntan a la necesidad de superar las acciones específicas de reforma universitaria que existieron en gobiernos anteriores del actual presidente. A esto se suma el tratamiento de proyectos de ley que señalan retrocesos en la gestión democrática y el acervo de la cultura de cátedras marcada por resistencias internas a formas participativas de gestión.

**Palabras clave:** Gestión democrática; Universidades Federales; Autonomia.

---

**Recebido em:** 06 de dezembro de 2023

**Aceito em:** 12 de março de 2024

---

## Introdução

Os anos entre 2018 e 2022, foram marcados por mais de 26 nomeações de reitores que figuraram como os menos votados da lista tríplice das instituições de ensino superior federais, além de indicações de interventores, na modalidade *Pro Tempore*, que não constavam no pleito eleitoral (PARENTONI, et al., 2022).

Soma-se a isso as alterações promovidas por meio da nota técnica n.400/2018 que revogou a de n. 437/2011, estabelecendo, para a elaboração da lista tríplice de docentes, candidatos ao cargo de reitor, que esta obedeça ao estabelecido anteriormente, segundo os arts. 16, II, da Lei nº 5.540/1968, e 1º, § 3º, do Decreto nº 1.916/1996, exigindo o peso de setenta por cento para a manifestação dos docentes sobre os demais segmentos (MEC, 2018).

Embora a legislação que disciplinava a elaboração da lista tríplice não tenha sido eliminada, as recentes mudanças alteraram o curso da movimentação política no interior das instituições de ensino que vinham praticando a paridade entre as três categorias (discente, docentes e técnicos) para a indicação dos seus dirigentes máximos. Isso indica retrocessos às práticas legais, constituídas pela Constituição Federal de 1988, que determina a gestão democrática como um princípio do ensino público brasileiro, previsto expressamente no artigo

206 (BRASIL, 1988). Tal princípio também está insculpido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabelecendo que no ensino superior público é garantida a participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996).

Em contraponto ao estabelecido pelo governo anterior, com a recente eleição presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva para o seu terceiro mandato (2023-2026), dentre as proposições de campanha está a redemocratização no ambiente da Administração Pública (SPECHOTO, 2023). No primeiro mês de governo, um dos atos iniciais foi revogar o Decreto n. 9.759, de 11 de abril de 2019, que havia extinguido a participação popular de colegiados da administração federal. Ainda no mesmo mês, o presidente se reuniu com os reitores das Universidades e Institutos Federais, afirmando que a autonomia das instituições estaria garantida, e que o direito de escolha dos processos eleitorais para reitores seria decidido pela própria comunidade acadêmica (MAZUI, 2023).

Nesse cenário, marcado por discursos de redemocratização das instâncias públicas, o presente trabalho teve por objetivo geral problematizar os desafios para o avanço da autonomia e da gestão democrática das Universidades, à luz da análise dos projetos de lei que tramitam no congresso bem como da dinâmica interna das suas instituições, a partir da percepção dos conselheiros universitários.

Para tal, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, em que o processo de coleta de dados seguiu dois percursos: a pesquisa bibliográfica e documental e as entrevistas com os representantes dos conselhos universitários. Na primeira etapa foram revisados os trabalhos acadêmicos e legislações que tratavam da autonomia e da gestão democrática no Brasil. Em seguida, buscou-se analisar os projetos de lei enviados e/ou que tramitam, no Congresso Nacional, entre os anos de 2011 e 2022, e que tenham por objetivo regular a temática para o contexto das Instituições Federais de Ensino Superior. Por fim, os dados foram analisados a partir da percepção dos entrevistados sobre a gestão democrática e autonomia universitária nas instituições federais de ensino.

Enquanto justificativas, os conselhos universitários correspondem à materialização das referidas previsões constitucional e legal, por se tratar de órgãos colegiados deliberativos, cuja composição possui setenta por cento de docentes e conta com a participação da comunidade institucional e externa. Esses Conselhos são os órgãos colegiados máximos das Universidades Federais. São instituídos pelo Estatuto de cada universidade, que já especifica suas atribuições. De um modo geral, são responsáveis pelas principais decisões estratégicas e práticas atinentes à vida política e administrativa da instituição, como, por exemplo, elaborar o Estatuto e o Regimento Geral da universidade e organizar a lista tríplice para escolha de seu dirigente máximo.

## Gestão democrática e autonomia no contexto universitário

Vários são os estudos na literatura sobre gestão democrática que tratam da participação como temática principal (DOURADO, 2000; CARDOSO, 2009; PAULA; SOUZA, 2018). No entanto, Mendonça (2001) enfatiza que, ao contrário do que se idealiza sobre a convivência entre membros, os mecanismos adotados na comunidade acadêmica não lograram pôr termo à guerra entre os seus segmentos.

Não por menos a Andes (2010), que representa a maioria das Universidades Federais do país, delibera que a gestão democrática é entendida pela gestão da própria comunidade universitária através de órgãos colegiados democráticos. Isso implica também na eleição direta dos cargos de direção com a participação de todos os setores da comunidade universitária, a representação paritária de docentes, estudantes e funcionários nos órgãos de gestão.

A existência de democracia na Universidade pressupõe um processo de aprendizado e de luta política que vislumbra a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do ‘jogo’ democrático (DOURADO, 2000). Portanto, a gestão democrática tem como princípio a quebra da ótica da centralização do poder, a presença de diálogo e a criação de lócus para participação da comunidade nas questões que são significativas dos atores envolvidos (CARDOSO, 2009).

A premissa filosófica desse conceito se aproxima do fundamento ontológico de que não há absolutização da ignorância nem do saber. Quem tudo soubesse já não poderia saber, pois não indagaria. O homem, como um ser histórico, inserido num permanente movimento de procura, faz e refaz constantemente o seu saber (FREIRE, 1983).

Nesse sentido, o diálogo é entendido como algo que faz parte da própria natureza histórica dos homens, uma vez que é o momento em que se encontram para refletir sobre sua realidade tal como a fazem e refazem. Através do diálogo, refletindo juntos sobre o que sabem e não sabem, podem atuar criticamente para transformar a realidade, produzindo formas de saber (FREIRE, 1986).

Com base nessas premissas, participar dos debates em torno de um projeto diferente de mundo é um direito das classes populares que não podem ser puramente “guiadas” ou empurradas até o sonho por suas lideranças (FREIRE, 2000). Somente do ponto de vista autoritário, há uma crença na incapacidade natural das massas. Incapaz de pensar certo, de abstrair, de conhecer, de criar, eternamente “de menor”, a massa precisa de ser “defendida” (FREIRE, 1989).

Em um paralelo com o contexto universitário é possível inferir argumentos similares de minoridades, como as ideias de que os discentes, que são uma categoria transitória e com possíveis visões de curto prazo, deveriam participar menos (PIRES; LIMA, 2013); que os técnicos-administrativos não são qualificados o suficiente para participar da complexidade gerencial, além da exclusividade por atores que dominam os critérios técnicos, já que toda a massa é vista como ignorante (PAIVA, 2016).

Em consonância, Carvalho (2011) sublinha que o avanço das ideias neoliberais no contexto universitário tende a escamotear a dimensão política em aspectos de natureza técnica, transformando as questões de ordem político-sociais em técnico-instrumentais. Como resultado, observa-se a segmentação entre um pequeno grupo de envolvidos nos processos de tomada de decisão e o restante dos sujeitos convocados à execução daquilo que fora planejado anteriormente pelo grupo detentor do poder de decisão (TURÍBIO; SANTOS, 2017).

Outro aspecto na compreensão da gestão democrática universitária se trata das suas tensões com a concepção de autonomia. Para o Direito, a autonomia é o efeito de uma limitação que a lei impõe a si mesma. Significa regular, com normas próprias, situações intencionalmente não alcançadas pela lei, tendo em vista garantir e proteger certos interesses (RANIEIRI, 2018). No entanto, como as Universidades Federais brasileiras fazem parte do Estado, ao conceder autonomia a um ente, o faz por autolimitação.

Portanto, a autonomia usufruída pelas Universidades historicamente não é um direito absoluto, e que como tal, não pode contraditar as finalidades maiores da Educação. O princípio da autonomia universitária está condicionado ao interesse da instituição que o detém (Universidade) e limitado pelo ordenamento que lhe concedeu tal condição (CURY, 1991).

Nesse *ethos* público que decorre da tensão em que se constitui o princípio da autonomia, pode-se questionar: como a Universidade pode exercer uma democracia universitária quando o Estado se fizer autoritário numa dada sociedade? Silva Junior e Sguissardi (2005) sublinham que, em casos como esse, é possível que a democracia universitária não tenha força do polo social público e tenda a ceder ao ordenamento jurídico centralizador, como a recente história do país se mostrou nos últimos anos.

Por isso, a história da construção democrática em uma nação tende a refletir nas práticas internas das mais diversas instituições e espaços sociais, entrecruzando com elementos próprios da cultura de cada um desses espaços. No âmbito da Universidade brasileira, a luta pela democracia se associa às lutas sociais que albergam a embates com a herança da cultura das cátedras e a força do pensamento meritocrático (CALDAS; PICANÇO, 2019), conforme será ilustrado no tópico a seguir.

## Heranças autoritárias e elitistas das universidades brasileiras

A história das instituições universitárias no Brasil indica que a autonomia foi marcada por descontinuidades e contradições, sendo negada, com frequência, por meio de dispositivos legais de controle e contenção. A primeira Universidade Federal no país, a Universidade do Rio de Janeiro em 1920, apesar de constituída sob o princípio da autonomia didática e administrativa, contraditoriamente tinha o reitor e os diretores das unidades nomeados pelo Presidente da República (FÁVERO, 1999).

É apenas no primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras, em 1931, que se especifica a escolha dos reitores, como um membro do magistério superior, dentre os nomes de listas tríplexes elaboradas pelos Conselhos Universitários, por votação uninominal. No entanto, a autonomia universitária limitou-se a aspectos relativos centrados na dimensão administrativa e didática (CUNHA, 1994).

A ingerência direta na nomeação de reitores e diretores será marcada novamente no golpe de Getúlio Dornelles Vargas que, ao instituir a Universidade do Brasil (UB), em 1937, além de não fazer referência ao princípio de autonomia, dispôs que o reitor e os diretores dos estabelecimentos de ensino seriam escolhidos pelo presidente da República, dentre os respectivos catedráticos. Após a queda do Estado Novo, o Decreto-Lei n. 8.393, em 1945, concede autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar à UB, e o reitor passa a ser nomeado pelo Presidente da República, eleito em lista tríplex pelo Conselho Universitário (FÁVERO, 2006).

Porém, com o golpe militar que se inicia em 1964, a Reforma Universitária de 1968, mesmo formalmente reconhecendo o princípio da autonomia, tratou-se de um dissenso democrático, uma vez que os reitores eleitos foram substituídos por coronéis, professores foram demitidos, estudantes foram presos e as ciências sociais acabaram sendo banidas das universidades (SAMPAIO, 1991).

Apenas com a abertura lenta da democracia nacional, e mediante as reivindicações de movimentos universitários e sociais, a ampliação da autonomia nas universidades se materializa legalmente (PEREIRA, 2017). A inserção do artigo 207 na Constituição de 1988 garante autonomia às Universidades, especificando que “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

Apesar disso, o artigo 207, não diz, em momento algum, que ela goza de autonomia política (CURY, 1991). Por meio desse silenciamento, é possível registrar “brechas” legais para práticas de ingerência nas escolhas de candidatos, como da escolha dos menos votados nas

listas tríplices, bem como da indicação de reitores e diretores *Pro Tempores*, conforme ocorrido sucessivamente entre os anos de 2018 e 2022.

Se a restrita autonomia política interfere na gestão da democracia universitária, há ainda outros elementos limitantes na história brasileira, como a tradição das cátedras, que favoreceram a elitização da categoria dos docentes frente aos demais atores da comunidade acadêmica (CUNHA, 1994). Fávero (2006) cita que os Estatutos de 1831, que regulamentavam os primeiros cursos de ensino superior no Brasil, previam entre outras deliberações que os professores do curso jurídico seriam contemplados com todas as honras de que gozavam os da Universidade de Coimbra, regendo as cadeiras para cujas matérias se reputarem mais aptos. Os privilégios do professor catedrático adquiriram uma feição histórica, apresentando-se o regime de cátedra como núcleo ou alma master das instituições de ensino superior, e ganhando força com a criação das primeiras Universidades brasileiras.

O exame das atas do Conselho Universitário da URJ (1921-1937) e da UB (1937-1965) revelou como o poder se concentrava de forma explícita, até os anos 60, nas mãos dos catedráticos. Análise da composição dos órgãos colegiados superiores e das unidades mostrava um caráter centralizador, operacionalizando-se, na maioria das vezes, de cima para baixo (FÁVERO, 2006).

Mesmo quando as cátedras foram extintas na organização do ensino superior, mediante a Lei n. 5.540/68, o poder centrado dos docentes nas Universidades sobre as demais categorias apresentou continuidades. Segundo Fávero (1996), isso ocorreu devido a criação das figuras do professor titular que manteve privilégios, bem como por formatos organizacionais de departamentos, cuja imensa maioria dos professores pulverizou-se em relações individuais com detentores de postos de decisão que pouco podiam ser controlados e fiscalizados pela base.

Merece ainda destacar as próprias mudanças legais, que pouco alteraram as práticas limitantes da participação dos demais atores no ambiente universitário. A Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, de Diretrizes e Bases Nacionais da Educação, definiu no Art. 56 que as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, contudo estabeleceu que, em qualquer caso, os docentes ocuparão 70% dos assentos em cada órgão colegiado e comissão (BRASIL, 1996).

A presença majoritária dos docentes nas estruturas colegiadas das Universidades Federais, algo que segue intacto até o presente momento, reforça a herança do centralismo catedrático, o que, conseqüentemente, dificulta o avanço de formas mais participativas e diretas de democracia no ambiente universitário.

## Metodologia

No intuito de problematizar os possíveis desafios para o avanço da autonomia e gestão democrática das Universidades Federais, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa-quantitativa. O processo de coleta de dados seguiu dois percursos: a pesquisa documental e bibliográfica e o uso de questionários. Na primeira etapa buscou-se analisar os projetos de lei enviados e/ou que tramitam, no Congresso Nacional, e que tenham por objetivo regular a temática para o contexto das Instituições Federais de Ensino Superior.

Na segunda etapa, recorreu-se a uma pesquisa de campo que utilizou um questionário, no intuito de compreender a percepção dos conselheiros universitários de 10 Universidades Federais mineiras sobre a autonomia e a gestão democrática. A escolha desse campo de pesquisa se justifica pelo fato de Minas Gerais ser o Estado do Brasil onde há mais Universidades Federais instaladas e por ser um Estado multifacetado, o que pode permitir uma aproximação com as variadas concepções políticas existentes no país. Buscaram-se os atores dos Conselhos Universitários, uma vez que são os órgãos colegiados máximos das Universidades Federais. São instituídos pelo Estatuto de cada Universidade, que já especifica suas atribuições. De um modo geral, são os responsáveis pelas principais decisões estratégicas e práticas atinentes à vida política e administrativa da instituição, como, por exemplo, elaborar o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade e organizar a lista tríplice para escolha de seu dirigente máximo.

O questionário *on-line*, criado a partir da plataforma *google forms*, e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o número 39697420.8.0000.5108, foi encaminhado via *e-mail* aos respondentes, entre os dias 16 de fevereiro de 2021, ficando aberto para o recebimento de respostas até o dia 31 de julho do mesmo ano.

Dos 642 conselheiros constituídos, foram obtidas 185 respostas, o que corresponde a 28,8% do total. Na Tabela 1, ilustra-se a proporção de conselheiros e de respondentes da pesquisa, considerando a divisão entre discentes, docentes e técnicos administrativos.



**Tabela 1:** Proporção entre o total de conselheiros e o total de respondentes

UNIVERSIDADE	TOTAL DE CONSELHEIROS RESPONDENTES			
	DISC	DOC	TAE	(N)
UFU	7	25	5	37 (22%)
UFLA	3	18	3	24 (34%)
UFJF	0	11	1	12 (18%)
UNIFAL	0	14	10	24 (42%)
UFMG	0	8	3	11 (20%)
UFVJM	2	14	2	18 (34%)
UFSJ	1	18	4	23 (46%)
UNIFEI	3	13	1	17 (34%)
UFV	1	9	0	10 (23%)
UFOP	0	9	0	9 (32%)
<b>TOTAL</b>	<b>17 (27%)</b>	<b>139 (28%)</b>	<b>29 (37%)</b>	<b>185 (28%)</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

O retorno pode ser considerado satisfatório, pois, conforme Vieira et al. (2010), os questionários enviados para os entrevistados, respeitando os níveis mínimos de confiança, alcançam, em média, 25% (vinte e cinco por cento) de devolução.

Os dados quantitativos, gerados a partir do questionário, foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas, utilizando-se da porcentagem, através de métodos comparativos. Os cruzamentos dos dados foram realizados com o auxílio do software IBM SPSS Statistics 20.

A seguir, apresenta-se a análise da pesquisa documental e bibliográfica, com a análise dos projetos de lei enviados ou em tramitação no Congresso Nacional a respeito do assunto. Após, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo sobre a percepção dos conselheiros universitários.

## Descrição e análise dos resultados

### Análise dos Projetos de Lei (2011-2022) sobre autonomia e gestão democrática

Nos três governos seguintes ao de Luiz Inácio Lula da Silva, enquanto a proposta de uma reforma universitária não compôs a agenda governamental, emergiram, contudo, na esfera legislativa, diversos projetos de lei que foram submetidos à apreciação da Câmara dos Deputados, na intenção de estabelecer mudanças nos aspectos que tangem a autonomia e gestão democrática das Universidades Federais.

Em uma análise documental dos 14 Projetos de Lei que tramitaram no Congresso entre os anos de 2011 e 2022, é possível constatar que as formas organizacionais dos processos eleitorais e da representação interna entre as categorias apresentam nítidas divergências. Enquanto determinadas proposições visam ampliar a autonomia e democracia, seja pelas

eleições diretas sem listas tríplexes (PL 4204/2019, PL 348/2019, PL 3094/2019, PL 4998/2019), seja pela escolha do mais votado na lista tríplex (PL 4994/2019, PL 4220/2019, PL 426/2021), pela equidade entre as categorias nos pleitos eleitorais (PL 4104/2012, PL 3211/2019) e/ou nas estruturas colegiadas universitárias (PL 2699/2011), outros, buscam o fim das eleições diretas, atribuindo o poder ao Senado (PL 824/2021), a um comitê (PL 2699/2011) e/ou mesmo à escolha exclusiva do Presidente da República (PL 1929/2019) (BRASIL, 2021).

Destes, destacamos o Projeto de Lei n. 2.699/11, uma vez que foi arquivado e desarquivado duas vezes, sendo a última versão antagônica à original, e que segue em tramitação no Congresso Nacional. Na versão inicial, de autoria da então Deputada Federal Sandra Rosado (Partido dos Trabalhadores), ao tratar do processo de escolha dos dirigentes universitários, propõe, em seu Art. 16, inciso III, que em casos de consulta prévia à comunidade universitária, prevalecerão os pesos iguais entre docentes, discentes e servidores técnicos administrativos. Estabelece ainda, que todos os colegiados serão constituídos por segmentos da comunidade interna e externa, com composição equânime entre as três categorias universitárias (BRASIL, 2011).

Enquanto justificativas, recorre-se à analogia das mudanças que ocorreram em outras Instituições de Ensino Superior Federais, como o caso dos IFET's, que a partir da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, instituiu a paridade nos pleitos eleitorais e conselhos e o fim das listas tríplexes (BRASIL, 2011). Além disso, enfatiza que se as Universidades são formadas pelas três categorias, não é possível o funcionamento efetivo da instituição com a desproporção entre eles.

Como conceber que, em pleno século XXI, a universidade pública, que sempre foi vista como lócus de mudanças, conviva com uma legislação arcaica, que diminui a importância e representatividade de grupos basilares para a sustentação da comunidade universitária (BRASIL, 2011, p.3).

Observa-se no relato que a proposta avança em termos de gestão democrática com a legislação vigente e inclusive com as propostas da reforma universitária anterior, uma vez que enfatiza a paridade entre as três categorias universitárias nos pleitos eleitorais. Além disso, coloca a decisão final do(a) candidato(a) mais votado(a) à escolha da comunidade acadêmica, sem a exigência da lista tríplex, ampliando, conseqüentemente, a autonomia política das instituições. Por fim, a proposta indica a paridade da formação das estruturas colegiadas, quebrando com a hegemonia de poder na categoria docente e se apresentando como o único entre os 14 projetos, no período, que se propôs a tal mudança.

Contudo, a proposta original não avançou no legislativo, sendo arquivada em 2015 e desarquivada outras duas vezes. Na última, em 2019, a partir do relator, o Deputado Mitraud (Partido NOVO), sofreu profundas alterações com um texto substitutivo. Em uma análise documental, é possível notar que o substitutivo passa a exigir a presença de 70% de representação docente nos Conselhos Universitários, inclusive nos IFET's que estabeleceram a paridade no pleito eleitoral e colegiados internos (BRASIL, 2021).

Quanto ao pleito eleitoral, resgata a lista tríplice, com a escolha de qualquer um dos nomes sobre o poder do Presidente da República e elimina as consultas por meio de votações diretas. O projeto de lei coloca ao cabo de um Comitê de Busca, composto por apenas 05 membros titulares e 05 suplentes, a escolha dos candidatos. A sua formação é composta por 03 integrantes, externos à instituição, sendo 01 da Capes, 01 do CNPq e 01 da Sociedade Civil, e duas vagas internas compostas por docentes (BRASIL, 2021).

Fica evidenciado, assim, que o Projeto de Lei coloca o peso maior em atores externos à instituição, ferindo a autonomia universitária duas vezes, já que a decisão final será do Presidente da República, além do que, exclui totalmente a participação dos técnicos administrativos e discentes no pleito eleitoral.

Dentre os argumentos que visam embasar as mudanças, no relatório é ressaltado a importância da estrutura organizacional para manter a neutralidade política dos atores universitários. Ao longo do parecer, é citado, de maneira pejorativa, o caso de reitores que foram eleitos pela comunidade acadêmica, e que tinham, em seu histórico pessoal, a filiação político-partidária. Segundo o relatório, isso é prejudicial, uma vez que

os mais preparados para “vencerem” são os professores com trânsito, trajetória e conhecimento político e, que por consequência, farão uma gestão pautada em um modelo de gestão próprio da política: com objetivo de obter ganhos políticos e não institucionais (BRASIL, 2021, p.7).

A justifica carece, contudo, de qualquer fundamentação empírica que possa indicar que a maioria dos reitores filiados a partidos políticos conseqüentemente terão as suas formas de gestão menos comprometidas com os interesses institucionais. Ademais, a argumentação incorre em uma contradição: uma vez que a lista tríplice é obrigatória, não seria o Presidente da República, filiado a um determinado partido, quem faria a escolha final? Portanto, também não estaria sujeito a ganhos políticos em detrimento dos institucionais?

Esses elementos reforçam ainda a crítica de Carvalho (2011) das ideias neoliberais no contexto universitário, uma vez que tende a escamotear a dimensão política em aspectos de natureza técnica, transformando as questões de ordem político-sociais em técnico-instrumentais.

Feitas as considerações, os 14 Projetos de Lei, apesar de seguirem em tramitação no Congresso, não avançaram ao ponto de serem apreciados para votação, o que pode indicar um possível “desinteresse” político e/ou mesmo dificuldades de constituir maiorias para a sua aprovação. Ainda assim, as diferenças evidenciadas entre os projetos de lei indicam que as visões de democracia e autonomia se colocam, muitas vezes, como antagônicas, e que, a depender do contexto político, podem caminhar para retrocessos nos aspectos já conquistados.

Em um ideal de avanço da gestão democrática, além das articulações políticas, é necessário lidar ainda com as próprias resistências internas que atravessam as categorias universitárias, conforme será apresentado a seguir, a partir de dados de uma investigação com os conselheiros universitários.

### Concepção dos conselheiros sobre a gestão democrática e autonomia

Durante a pesquisa de campo com as Universidades mineiras, registrou-se, por meio de investigações nos Estatutos, Regimentos e Atas, que a soma dos integrantes dos Conselhos Universitários totalizava 642 vagas, no universo das dez Universidades participantes da pesquisa. Ao estabelecer uma análise da distribuição por categorias, observa-se que a efetiva representação discente e dos técnicos-administrativos, comparada ao total de membros do conselho, era de apenas 10% e 12%, respectivamente. Bem assim, a representação dos membros externos, comparada ao total de membros constituídos, correspondia a aproximadamente 1% do total constituído, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Proporção referente aos membros constituídos em cada Universidade

UNIVERSIDADE	TOTAL DE MEMBROS CONSTITUÍDOS				
	DISC	DOC	TAE	EXT	(N)
UFU	23 (13%)	125 (74%)	23 (13%)	0 (0%)	171 (100%)
UFLA	5 (7%)	58 (82%)	7 (10%)	1 (1%)	71 (100%)
UFJF	8 (12%)	47 (72%)	10 (15%)	3 (1%)	65 (100%)
UNIFAL	5 (9%)	44 (77%)	8 (14%)	0 (0%)	57 (100%)
UFMG	0 (0%)	47 (87%)	7 (13%)	0 (0%)	54 (100%)
UFVJM	6 (11%)	38 (72%)	8 (15%)	1 (2%)	53 (100%)
UFSJ	5 (10%)	38 (76%)	5 (10%)	2 (4%)	50 (100%)
UNIFEI	5 (10%)	39 (78%)	4 (8%)	2 (4%)	50 (100%)
UFV	5 (12%)	32 (74%)	5 (12%)	1 (2%)	43 (100%)
UFOP	2 (7%)	24 (85%)	1 (4%)	1 (4%)	28 (100%)
TOTAL	64 (10%)	492 (77%)	78 (12%)	8 (1%)	642 (100%)

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Nota-se que a legislação em vigor estabelece que os órgãos colegiados das Universidades Federais devam ser compostos por pelo menos 70% de docentes, o que segundo Pereira et al. (2022), já indica a visão elitista e hierárquica sobre a Universidade Pública.

No entanto, nos dados encontrados, observa-se que o acumulado nas respectivas Universidades se manteve superior ao exigido, com a média de 77% das cadeiras para essa categoria. Além disso, em todas as 10 Universidades investigadas o percentual se manteve acima do estabelecido minimamente por lei, com destaque para os casos da UFLA, UFMG e UFOP, cujos valores se mostraram superiores a 80% de representação docente (TABELA 02).

A predominância dessa categoria, em contrapartida, vem acompanhada pela baixa representação das demais, no contexto universitário. Observa-se o caso da UFMG que, no momento da consulta, não tinha discentes representados e na UFOP com apenas 4% de técnicos na participação dos conselhos. Quanto aos casos da UFU, UNIFAL e UFMG, não foi registrado nem a presença de membros externos (TABELA 02), confrontando as orientações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que estabelece a garantia da participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional na gestão universitária (BRASIL, 1996).

Os achados indicam que o princípio da gestão democrática, que trata da quebra da ótica da centralização do poder, segundo Cardoso (2009), não se mostra presente. Além disso, essa concentração da categoria docente, no órgão máximo da Instituição universitária, reforça a inferência de Fávero (2006) de que, mesmo quando extinta, a cultura das cátedras apresenta continuidades, devido à manutenção dos privilégios aos docentes.

Outra limitação representativa no órgão máximo das instituições de ensino superior é o recorte a partir do gênero. Observou-se, por meio de uma pesquisa documental nas atas dos conselhos que, do universo de 642 cadeiras, 64% são do sexo masculino e 36% do sexo feminino, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Sexo dos conselheiros universitários

SEXO	TOTAL DE CONSELHEIROS CONSTITUÍDOS				
	DISC	DOC	TAE	EXT	(N)
Masculino	32 (50%)	332 (67%)	43 (55%)	7 (88%)	414 (64%)
Feminino	32 (50%)	160 (33%)	35 (45%)	1 (12%)	228 (36%)
Em branco	0(0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>492</b>	<b>78</b>	<b>8</b>	<b>642</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Nota-se que, enquanto a proporção de discentes do sexo masculino e do sexo feminino é equivalente nas categorias discentes e técnicos administrativos (com maior percentual de mulheres), entre os docentes, que representa o maior universo de conselheiros, os percentuais chegam a 67% de homens.

É importante considerar que o espaço universitário, por si, já representa uma desproporção em relação à população brasileira feminina. Segundo os dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2020), entre os discentes, a maioria já é do sexo feminino, com 59% do total de matrículas e dos TAES com 54%. Porém, nos extratos de maior prestígio social, a categoria docente, esse percentual se reduz para 47%. Os números se tornam ainda menores no universo das Universidades Federais de Minas Gerais, com 42% de docentes mulheres (TABELA, 04).

Tabela 4: Sexo dos profissionais da Educação Superior

UF	Total de Docentes		Total de TAES		Total de Discentes Concluintes	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Brasil	212.614 (53%)	186.814 (47%)	173.718 (46%)	205.419 (54%)	382.516 (41%)	551.521 (59%)
Minas Gerais	24.512 (55%)	20.092 (45%)	21.267 (45%)	25.495 (55%)	40.581 (42%)	56.920 (58%)
Federais de MG	10.310 (58%)	7.514 (42%)	9.317 (50%)	9.391 (50%)	10.058 (45%)	12.241 (55%)

Fonte: Censo da Educação Superior (INEP, 2020).

A partir desses dados, é possível inferir que os problemas estruturais de gênero que permeiam a história político-social do país, também se manifestam com sub-representação das mulheres nas estruturas de maior poder, conforme registrado nos conselhos máximos universitários. Isso representa o que Caldas e Picanço (2019) apontam, que as contradições vivenciadas pela construção democrática em uma nação tendem a também se manifestar nas práticas internas das mais diversas instituições e espaços sociais.

Feitas as considerações sobre a composição geral das vagas nos Conselhos Universitários mineiros, questionou-se os atores que participaram da pesquisa sobre o grau de concordância com relação à proporção obrigatória de 70% de docentes na composição dos colegiados superiores. Os dados da pesquisa indicaram que em quase todas as instituições, os conselheiros se mostraram favoráveis ao sistema desproporcional (Tabela 05).

Tabela 05: Grau de concordância com relação à proporção obrigatória de 70% de docentes na composição dos colegiados superiores das Universidades Federais por Universidade

UNIVERSIDADE	Concorda Totalmente	Concorda Parcialmente	Discorda Totalmente	Discorda Parcialmente	Total
UFU	13 (35%)	14 (38%)	6 (16%)	4 (11%)	37 (100%)
UFLA	9 (37,5%)	8 (33%)	4 (17%)	3 (12,5%)	24 (100%)
UFJF	6 (50%)	5 (42%)	1 (8%)	0 (0%)	12 (100%)
UNIFAL	7 (29%)	4 (17%)	10 (42%)	3 (12%)	24 (100%)
UFMG	3 (27%)	5 (46%)	3 (27%)	0 (0%)	11 (100%)
UFVJM	3 (17%)	9 (50%)	2 (11%)	4 (22%)	18 (100%)
UFSJ	10 (43%)	6 (26%)	7 (31%)	0 (0%)	23 (100%)
UNIFEI	7 (41%)	3 (18%)	2 (12%)	5 (29%)	17 (100%)
UFV	3 (30%)	4 (40%)	2 (20%)	1 (10%)	10 (100%)
UFOP	4 (44%)	4 (44%)	0 (0%)	1 (12%)	9 (100%)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

É possível notar que a exceção foi a UNIFAL, a qual 52% dos respondentes discordaram da composição colegiada formada majoritariamente por docentes. No entanto, em casos como a UFV, UFMG, UFLA e UFU, os percentuais de concordantes excederam aos 70%, e alguns como a UFOP e UFJF, mais de 80% de concordância (TABELA 05).

Para compreender melhor as particularidades que afetam a percepção entre os conselheiros, as respostas da respectiva questão foram subdivididas por perfis de respondentes, indicando assim, que as divergências sobre o tema, se situam mais em relação às categorias, conforme visto na Tabela 06.

Tabela 06: Grau de concordância das categorias com relação à proporção obrigatória de 70% de docentes na composição dos colegiados superiores das Universidades Federais

	DISC	DOC	TAE	(N)
Concordo totalmente	1 (6%)	63 (45%)	1 (4%)	65 (35%)
Concordo parcialmente	4 (24%)	57 (41%)	1 (4%)	62 (34%)
Discordo totalmente	5 (29%)	9 (6%)	23 (78%)	37 (20%)
Discordo parcialmente	7 (41%)	10 (8%)	4 (14%)	21 (11%)
Total	17 (100%)	139 (100%)	29 (100%)	185 (100%)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Observa-se com o apresentado que 86% dos docentes se filiam a ideia da proporção majoritária da sua categoria nos conselhos. Por outro lado, 70% dos discentes e 93% dos técnicos administrativos discordaram da estrutura atual, o que indicam uma nítida tensão entre as categorias no espaço universitário.

Nesse sentido, compreendemos que a participação em uma instituição social como a Universidade Pública tem em conta os interesses políticos existentes, sendo interessada, e marcada, por conflitos e projetos em disputa (CARVALHO, 2011). No entanto, quando as divergências são ocasionadas, fundamentalmente, por assimetrias de poder e estabelecidas por aspectos legais que hierarquizam o espaço político entre as categorias universitárias, pode indicar mais um limitante aos avanços da democracia universitária.

Não por menos, Santos (2019) sustenta que a materialização de aspectos legais que visam manter o domínio da classe docente no processo de tomada de decisões no âmbito da Universidade, tende a enfraquecer o processo de democratização e a gestão compartilhada das IFES. Isso pode ocorrer, uma vez que implicam na divisão entre as classes ou categorias do componente da comunidade, ao preço de lutas que poderiam ser coletivas e ao fortalecimento de uma identidade universitária, principalmente nos momentos que as ações coletivas são relevantes para a aprovação de mudanças legais.

## Conclusões

Atualmente, diante de um Congresso Nacional profundamente conservador e alinhado aos interesses privados, especialmente do mercado financeiro, manter a coerência com o discurso da redemocratização da administração pública, dependerá da habilidade de negociação do governo, apoiado pelo poder popular organizado, que se circunscreve nas ruas. Sem a força da mobilização das categorias e o apoio da luta popular dificilmente deputados e senadores se voltarão à satisfação das demandas mais urgentes por cidadania e democracia. Ademais, a defesa pela redemocratização do espaço público e, conseqüentemente, da Universidade Federal não pode se limitar ao respeito da escolha do mais votado nas listas tríplices, uma vez que a ausência de mudanças legais as colocam a mercê de interpretações governamentais que ferem a autonomia política, conforme ocorrido entre os anos de 2018 e 2022.

Nesse sentido, torna-se revelante lidar com os projetos de lei que tramitam no Congresso. Por meio de uma investigação documental entre os anos de 2011 e 2022, foi possível constatar a presença de 14 projetos que, apesar de não terem sido votados, podem indicar avanços ou profundos retrocessos para a autonomia e gestão democrática, caso algumas das suas proposições sejam aprovadas. Para isso, os tempos atuais exigem articulações, na intencionalidade de formar uma base social e governamental de apoio às instituições universitárias, especialmente às públicas.



Sobre esse ponto, na pesquisa de campo com os conselheiros de 10 Universidades mineiras, ficou evidente que as disputas internas entre categorias e a consequente concordância dos docentes com a centralização das assimetrias de poder tornam-se limitantes para uma unicidade universitária. Esse fenômeno, reproduz fielmente o que acontece com a sociedade brasileira, quando se pensa nas diferenças de classes, projetos e interesses de grupos econômicos específicos. Um governo de representação popular com ideias progressistas de equidade e justiça, sofrerá os revezes de uma sociedade profundamente desigual, dividida, na qual parte da população, inclusive os mais pobres, estão manipulados pelo ódio e desinformação.

Nesse cenário complexo, como superar as contradições que nos dividem, nos desorganizam e nos enfraquecem? Portanto, se os tempos atuais indicam, no discurso, que os ventos democráticos são mais favoráveis ao contexto universitário do que os últimos anos (2018-2022), os dados da pesquisa mostram que ainda há muito o que ser superado, para que a sua efetivação avance em termos de mudanças na legislação.

Por fim, e enquanto limitações do presente trabalho, compreende-se que, ao discutir os temas de gestão democrática, foi estabelecido um recorte sobre as dimensões eleitorais e colegiadas. Entende-se, contudo, que essas são apenas algumas das questões que perpassam o tema, uma vez que democracia não se limita a questão formal, mas também aos aspectos subjetivos e materiais dos atores envolvidos. Assim, compreende-se que o avanço da gestão democrática deve vir acompanhado de contribuições qualitativas na participação dos sujeitos. No caso do conselheiros, isso envolve também a ampla circulação de informações, a consulta de suas bases, a rotatividade entre os representantes, elementos, muitas vezes, críticos no contexto universitário.

Não menos importante são as dimensões objetivas, cujas condições materiais são centrais para a efetiva participação. Nessa lógica, como um discente, ou mesmo um servidor da instituição, que precisa complementar a sua renda com atividades extras, terá condições para atuar nos órgãos colegiados, que exigem tempo e dedicação dos seus atores? É nesse sentido e concluindo que compartilha-se da leitura freireana de que discutir a democracia em um contexto capitalista, marcado por profundas desigualdades, é sempre uma antinomia. Porém, se para realizar o impossível no amanhã é necessário criar condições a partir do possível do hoje (FREIRE, 2000), um caminho é tentar avançar, ainda que parcialmente, na autonomia e democracia formal das Universidades Federais.

## Referências

ANDES. *Relatório final do 29 congresso do Andes*, Belém-PA, 26 a 31 de janeiro de 2010. Belém: Andes, 2010.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei nº 2699/2011* (substitutivo). Altera o parágrafo único do art. 56 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Câmara dos deputados, 2021. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=2089912](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2089912). Acesso em: 22. Fev. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1996.

CALDAS, Andrea; PICANÇO, Deise. Os desafios da construção da gestão participativa na universidade. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v.35, n.75, p.81-102, mai./jun. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/MJ9Dd5h4DdNjd36xKxxHL6L/>. Acesso em: 12 mar. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.66804>.

CARDOSO, Osney. *Gestão democrática na Universidade Tecnológica Federal do Paraná*. 2009. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2009.

CARVALHO, Roberto. *O processo de gestão e participação na universidade: limites, possibilidades e desafios na UFT*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011.

CUNHA, Luis. Da cátedra ao departamento: persistência, mudança e desaparecimento. In: 18º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 1994, Caxambu, *Anais*.

CURY, Jamil. A questão da autonomia universitária. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v.7, n.13, p.1-10, 1991. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/43911/34914>. Acesso em: 12 mar. 2024.

DOURADO, Luiz. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FÁVERO, Maria. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, n. 28, p.17-36, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/yCrwPPNGGSBxWJcMLSPfp8r/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 mar. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200003>.

FÁVERO, Maria. Autonomia Universitária no Brasil: Uma Utopia? *Education Policy Analysis Archives*, v. 7, n. 24, p.1-13, ago. 1999. Disponível em: [https://digitalcommons.usf.edu/usf\\_EPAA/351/](https://digitalcommons.usf.edu/usf_EPAA/351/). Acesso em: 14 mar. 2024.

FÁVERO, Maria. Universidade brasileira: história e perspectivas. *Revista da Faculdade de Educação PUCAMP*, Campinas, v.1, n.1, p.34-41, ago. 1996. Disponível em: [file:///C:/Users/geruz/Downloads/459-Texto%20do%20Artigo-771-942-10-20120717%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/geruz/Downloads/459-Texto%20do%20Artigo-771-942-10-20120717%20(2).pdf). Acesso em: 14 mar. 2024.

FREIRE, Paulo. *A importância do ato de ler: em três artigos que se completam*. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* 7ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983.

FREIRE, Paulo. *Medo e Ousadia: O Cotidiano do Professor*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

MAZUI, Guilherme. Em encontro com reitores, Lula diz que autonomia de universidades públicas está garantida. *G1, Política*, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2023/01/19/lula-se-reune-em-brasilia-com-reitores-de-universidades-e-de-institutos-federais.ghtml>. Acesso em: 17. fev. 2023.

MEC. *Nota Técnica nº400/2018/CGLNES/GAB/SESU/SESU*. 17 Dez. 2018. Disponível em: <https://www.adur-rj.org.br/portal/wp-content/uploads/2019/01/Nota-Tecnica-No-400-2018-SESu-MEC-lista-triplice.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2024.

MENDONÇA, Erasto. Estado Patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação e Sociedade*, v.22, n. 75, p.84-108, ago. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/dxChfBYZjdfgPRc3v3wYZXS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 mar. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302001000200007>.

PAIVA, Alysson. *Democracia, deliberação e processo decisório no contexto democrático-colegiado em uma instituição pública de ensino superior*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2016.

PAULA, Ana Paula; SOUZA, Mariana. *Gestão Dialógica e Tecnologias Colaborativas*. Curitiba-PR: Appris, 2018.

PARENTONI, Marcel et al. *Intervenções nas instituições federais de ensino: reitoras e reitores eleitos e não empossados: nossa luta, nossa história*. Rio de Janeiro: Encontrografia Editora, 2022. Disponível em: [https://encontrografia.com/wp-content/uploads/2022/12/ebook\\_Intervencoes-nas-instituicoes-federais.pdf](https://encontrografia.com/wp-content/uploads/2022/12/ebook_Intervencoes-nas-instituicoes-federais.pdf). Acesso em: 22. fev. 2023.

PEREIRA, André; ZAIDAN, Junia; GALVÃO, Ana. *A invenção da balburdia: dossiê sobre as intervenções de Bolsonaro nas Instituições Federais de Ensino Superior*. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2022. Disponível em: [file:///C:/Users/Katia/Downloads/b46141dfb522fc1ce368320cf904e148\\_1654708090.pdf](file:///C:/Users/Katia/Downloads/b46141dfb522fc1ce368320cf904e148_1654708090.pdf). Acesso em: 13 jan. 2023.

PEREIRA, Ellen. *O ensino superior brasileiro e o projeto de Universidade do ANDES: como que "no centro da própria engrenagem" se "inventam contra as molas que resistem"*. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

PIRES, Lenin; LIMA, Roberto. Cidadania e produção universitária: o perfil dos dirigentes e a institucionalização de práticas democráticas. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 253-272, jan. 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p253>. Acesso em: 14 mar. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p253>.

SAMPAIO, Helena. Evolução do ensino superior brasileiro 1808 - 1990. Documento de trabalho 8/95, *Núcleos de pesquisa sobre ensino Superior*, São Paulo, USP, 1991. Disponível em: <https://sites.usp.br/nupps/wp-content/uploads/sites/762/2020/12/dt9108.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2024.

SILVA JUNIOR, João; SGUISSARDI, Valdemar. A nova lei da educação superior: fortalecimento do setor público e regulação do privado/mercantil ou continuidade da privatização e mercantilização do público? *Revista Brasileira de Educação*, n.29, p. 5-27, mai./ago. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/PPfyZc6tFgYC3Csvvh4FxFz/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 mar. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782005000200002>.

SPECHOTO, Caio. Lula toma posse, fala em esperança e “democracia para sempre”. *Poder 360*, 2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/governo/lula-toma-posse-fala-em-esperanca-e-democracia-para-sempre/>. Acesso em: 22. fev. 2023.

TURÍBIO, Eliana; SANTOS, Eloisa. A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, v.9, n.3, p.135-242, jul./set. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5103>. Acesso em: 14 mar. 2024. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.5103>.