

---

**MEMÓRIA DAS REITORAS SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA UNIVERSITÁRIA:  
PERSPECTIVAS FREIRIANAS**

**MEMORY OF WOMEN RECTORS ON UNIVERSITY DEMOCRATIC  
MANAGEMENT: FREIREAN PERSPECTIVES**

**MEMORIA DE LAS RECTORAS SOBRE GESTIÓN DEMOCRÁTICA  
UNIVERSITARIA: PERSPECTIVAS FREIRIANAS**

Josias Benevides Silva<sup>1</sup>

**RESUMO:**

O artigo tem como objetivo analisar a memória coletiva de reitoras, no que se refere à gestão democrática e participativa, à luz da teoria de Paulo Freire e outros autores que discutem temáticas relacionadas ao poder e gestão democrática da educação. A metodologia é de natureza qualitativa, com pesquisa bibliográfica e de campo, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Os resultados deste estudo revelam que, da mesma forma que Paulo Freire entende processos democráticos e participativos, as mulheres que foram reitoras no Estado da Bahia percebe que não se pode falar em democracia e participação sem a inclusão do gênero feminino nas relações de poder.

**Palavras-chave:** Memória. Reitoras. Gestão democrática. Perspectivas freirianas.

**ABSTRACT:**

The article aims to analyze the collective memory of women rectors, with regard to democratic and participative management, according to the theory of Paulo Freire and other authors who discuss issues related to power and democratic management of education. The methodology is qualitative, with bibliographic and field research, semi-structured interviews and of Content Analysis. The results of this study reveal that, just as Paulo Freire understands democratic and participatory processes, women who were rectors in State of Bahia realize that democracy and participation cannot be discussed without inclusion of women in power relations.

**Keywords:** Memory. Rectors. Democratic management. Freirian perspectives.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (1998); graduação em Letras Português/Inglês pela Faculdade de Tecnologia e Ciências (2008), especializações em: Didática do Ensino superior, (UESB) Gestão Educacional (Universidade Castelo Branco) Ciências da Educação; mestrado em Ciências da Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (2007) e mestrado em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (2011), doutorado em Memória: Linguagem e Sociedade pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (2020). Professor assistente da Universidade do Estado da Bahia com dedicação exclusiva. E-mail: [josiasbene@yahoo.com.br](mailto:josiasbene@yahoo.com.br)

## **RESUMEN:**

El artículo tiene como objetivo analizar la memoria colectiva de las rectoras, en torno a la gestión democrática y participativa, a la luz de la teoría de Paulo Freire y otros autores que discuten temas relacionados con el poder y la gestión democrática de la educación. La metodología es de carácter cualitativo, con investigación bibliográfica y de campo, entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido. Los resultados de este estudio revelan que, así como Paulo Freire entiende los procesos democráticos y participativos, las mujeres que fueron rectoras en el Estado de Bahía se dan cuenta de que no se puede hablar de democracia y participación sin la inclusión del género femenino en las relaciones de poder.

**Palabras clave:** Memoria. Rectoras. Gestión democrática. Perspectivas freirianas.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão universitária tem se tornado, cada vez mais, complexa e diversa, exigindo capacitação antes e durante o exercício da gestão. Exige descentralização, autonomia e participação para que se cumpra o papel democrático de prestar um bom serviço ao público, respeitar as leis, aperfeiçoar os recursos e cuidar das pessoas.

As quatro Universidades Públicas Estaduais da Bahia (Universidade do Estado da Bahia – UNEB; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB; Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS e Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC) têm grande inserção na oferta de ensino superior do estado e contribuem significativamente para a produção e democratização do conhecimento, além de contribuírem no desenvolvimento local e regional, na formação de profissionais de diversas áreas, com pesquisas e cursos de extensão que, direta ou indiretamente, influenciam a vida dos cidadãos baianos, acadêmicos ou não.

No contexto das universidades supracitadas, apenas cinco mulheres foram reitoras em toda a história dessas instituições. Entretanto, gradativamente, para além da sala de aula das instituições de ensino superior, as mulheres vêm ocupando os cargos hierarquicamente superiores: reitorias, vice-reitorias, pró-reitorias. O trabalho dessas mulheres constitui fator importante no aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão o que eleva as instituições em que atuam e lhes dão visibilidade e prestígio junto aos órgãos de fomento nacionais e internacionais. Mesmo tendo destaque entre seus pares e nas academias científicas, muitas vezes essas mulheres não têm a mesma visibilidade que têm seus colegas homens no exterior das universidades, dessa forma, a hierarquia do poder dentro das universidades se estende à hierarquia do poder na sociedade e vice-versa.

Diante desse desafio, na gestão universitária, em busca de um ambiente democrático e participativo, com equilíbrio nas relações de poder e gênero, à luz da teoria de Paulo Freire em diálogo com autores que defendem a qualidade, a igualdade e equidade nas relações humanas, este artigo tem como objetivo principal analisar a memória coletiva de mulheres que foram reitoras das universidades públicas baianas, no que refere a gestão democrática e participativa em sua trama de poder e gênero.

A metodologia utilizada neste estudo é de natureza qualitativa do tipo bibliográfico e de campo. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, no período de agosto de 2017 a fevereiro de 2018, com as mulheres que foram reitoras da UNEB, UESB, UEFS e UESC, no total de cinco professoras. Os dados foram analisados com base nas premissas da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

As seções que compõem este artigo, além da introdução, discutem as relações de poder, a gestão pública universitária, as contribuições de Paulo Freire para o debate sobre gênero, gestão democrática e poder, as memórias das ex-reitoras das UEBA's a respeito da gestão democrática das universidades e as considerações finais.

## 2 AS RELAÇÕES DE PODER

O poder é inerente às relações humanas e, como tal, está presente nas instituições públicas e privadas dos diferentes setores de labor humano. Assim, na gestão universitária, em que homens, mulheres e outros recortes de gênero se relacionam, em uma cadeia hierárquica, em diferentes organizações e funções, o poder se manifesta, às vezes de forma autoritária, às vezes de forma democrática e participativa. Nas relações institucionais, seja a instituição pública ou privada, em que a política é a diretriz central, o responsável pela dinâmica do funcionamento é o poder.

De acordo com Weber (1999, p.175) Toda ordem jurídica (não só a "estatal"), por sua configuração, influencia diretamente a *distribuição do poder* dentro da comunidade em questão, tanto do poder econômico quanto de qualquer outro.

O poder está distribuído conforme o *status* econômico das pessoas, o grau de conhecimento ou a força política que umas têm sobre as outras, ou seja, ele é proveniente, segundo Bobbio

[...] da riqueza, do saber, e da força. [...] o que têm em comum estas três formas de poder é que elas contribuem conjuntamente para instituir e para manter sociedades de desiguais divididas em fortes e fracos, com base no poder político, em ricos e pobres, com base no poder econômico, em sábios e ignorantes, com base no poder ideológico[...]. (BOBBIO, [1987] 2012, p.82-83).

Segundo Foucault (1979, p.8), “o que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso”. O poder tem que ser analisado como algo relacional, que circula, nunca é apropriado em definitivo, funciona e se exerce em rede.

Nessas relações de poder, historicamente, está implícita a força patriarcal, que se configura como liderança dos homens sobre as mulheres, dos chefes de família sobre as donas de casa, dos pais sobre os filhos, com raras exceções onde o matriarcado prevalece. Como explica Varela:

*El patriarcado ha mantenido a las mujeres apartadas del poder. El poder no se tiene, se ejerce: no es una esencia o una sustancia, es una red de relaciones. El poder nunca es de los individuos, sino de los grupos. Desde esta perspectiva, el patriarcado no es otra cosa que uno sistema de pactos interclasista entre los varones y espacio natural donde se realizan los pactos patriarcales y políticos.* (VARELA, 2013, p.188).

Porém, segundo Hannah Arendt ([1906-1975] 2018), o poder somente se efetiva mediante a palavra e o ato, sem os quais ele não sobrevive. O poder é uma potência coletiva que não se pode confundir com o vigor, que é inerente ao indivíduo. “O poder preserva o domínio público e o espaço da aparência e como tal, é também a forma vital do artifício humano, que perderia sua suprema *raison d’être* se deixasse de ser o palco da ação e do discurso, da teia dos assuntos e relações humanas [...]” (ARENDR, [1906-1975] 2018, p. 252).

Segundo Butler (2017), na nossa formação, como sujeitos que somos, dependemos do poder, pois seria impossível nos formar como sujeito sem a existência dessa dependência que temos do poder e, ao mesmo tempo, negarmos e reencenarmos tal dependência. Nascemos em

estruturas de poder pré-existent, mas, assim como o poder externo exerce força sobre nós, o poder interno que temos exerce força sobre as estruturas de poder que existem fora de nós.

### 3 GESTÃO PÚBLICA E UNIVERSIDADE

São várias as concepções de gestão que compõem essa área do conhecimento: gestão pública, gestão privada, gestão democrática, gestão participativa, gestão colegiada, gestão autoritária, gestão centralizadora, entre tantas outras. Em todas as concepções, seja de administração, seja de gestão, visa-se estabelecer um governo.

Governar é gerir programas e projetos para atender às demandas e necessidades sociais, a partir dos recursos advindos dos impostos que a população paga. As diversas instituições estatais consolidam a gestão pública segundo o direcionamento dos governos federal, estaduais e municipais.

A etimologia da palavra gestão vem do latim (*gerere*) e significa governar, conduzir, dirigir (OLIVEIRA, 2005). “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização” (LIBÂNEO, 2007, p.318). No contexto atual, a comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos) e a sociedade em geral esperam que a Universidade, especialmente a pública, seja aberta, inclusiva, democrática e participativa.

Assim, o termo democracia é formado por dois vocábulos: *demo*, que significa povo, e *kracia*, que significa governo; sua origem se dá na Grécia antiga e sua razão de existir está na participação da vida política na cidade, daí o termo cidadania, também ligado ao termo democracia, que quer dizer os direitos e deveres dos cidadãos (BOBBIO, 1998). Para Bobbio (2000, p.40), a “democracia moderna nasceu como método de legitimação e de controle das decisões políticas em sentido estrito, ou do ‘governo’”. De acordo com o autor, a democracia moderna pode ser medida pela ampliação dos espaços para exercer o direito de decidir, e não apenas pelo aumento do número daqueles que adquiriram direitos de participar das decisões. No entanto, “em tempo de crise no capital, a democracia é confundida com as leis do mercado; o cidadão é entendido como cliente ou consumidor e o Estado como regulador e não como provedor” (AMARAL, 2008, p.268).

Nas sociedades em que a participação é uma prática constante, a democracia se estende a outros espaços de exercício da cidadania, principalmente aos espaços públicos onde

são oferecidos serviços essenciais à população, como a educação pública, gratuita e de qualidade para todos.

Para exercício de uma gestão democrática, é preciso ter um ambiente participativo que agregue os diferentes interesses, mas que se convirja a objetivos comuns, já que, em ambientes autoritários e centralizadores, essas práticas democráticas se inibem, e a dominação autoritária se manifesta.

Na prática de uma gestão democrática e participativa, o acesso à universidade vai se ampliando com o ingresso das camadas populares na instituição pública, e o desafio de alcançar a qualidade é iminente, como afirma Teixeira (2007a, p.157) “Uma nova política educacional impôs-se. Não basta haver escolas para os mais capazes: é indispensável que haja escolas para todos. Não basta haver escolas para todos: é indispensável que todos aprendam”. Nas instituições em que o poder não é concentrado nas mãos de poucos e as decisões são tomadas coletivamente é comum o desenvolvimento de uma cultura participativa. Como afirma Gohn (2001, p.13): “[...] o tema da participação é uma lente que possibilita um olhar ampliado para a História”.

A gestão de uma universidade, especialmente no contexto político atual, torna-se uma tarefa desafiadora, dada sua complexidade, e exige uma equipe capacitada para essa tarefa. Se a universidade é *multicampi*, o desafio é ainda maior. Segundo Fialho (2005), a universidade, para cumprir suas finalidades estatutárias e de gestão, no seu tripé ensino, pesquisa e extensão, precisa levar em conta o contexto político, histórico, geográfico, econômico, logística da distribuição de recursos, do corpo docente, fluxo de informações e comunicação, entre outros fatores.

Nessa perspectiva, a gestão universitária deve ser democrática, participativa, autônoma e descentralizadora. Entretanto, isso só se concretiza com um trabalho de equipe que envolve docentes, discentes e técnicos, no sentido de alcançar as finalidades previstas no projeto de educação e de desenvolvimento sustentável, no contexto em que a instituição se insere.

O sistema de ensino superior no Brasil segue as normas nacionais previstas na Constituição Federal de 1988, conforme o artigo 207, que determina: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394/96 (BRASIL, 1996), nos artigos 52 a 57, trata da definição, do papel, das responsabilidades, da autonomia e das

fontes de recursos para as atividades didático-pedagógicas, técnico-científicas e afins: Art. 52. “As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano [...]”.

O Plano Nacional de Educação, Lei nº. 13005/2014 (BRASIL, 2014), especialmente a meta 13, traz pontos importantes de valorização do ensino superior, com regulamentação prevista pela legislação própria das IES, conforme estatutos, regimentos e resoluções.

#### **4 CONTRIBUIÇÕES DE PAULO FREIRE SOBRE O DEBATE EM TORNO DE GÊNERO, PODER E GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Paulo Freire, patrono da educação brasileira, nasceu no Recife, capital do Estado de Pernambuco, em 19 de setembro de 1921 e faleceu em São Paulo no dia 2 de maio de 1997. Com uma vasta experiência na educação, cultura e política no Brasil e no mundo, no ano de 1968 publica o livro “Pedagogia do Oprimido”, quando estava no exílio por ocasião da perseguição da ditadura militar nas décadas de 60 e 70 do século passado, cujo livro foi traduzido em diversas línguas se tornando o *best seller* mais lido de autores nascidos em território nacional. Com igual sucesso, encerra suas publicações em 1997, com o livro “Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa” que hoje serve de guia para reflexão e prática a milhões de educadores no Brasil e no mundo. Foram dezenas de escritos entre livros, artigos, ensaios, cartas e outros que fizeram de Paulo Freire um dos mais importantes escritores do mundo, mais conhecido nacional e internacionalmente. Paulo Freire é o brasileiro que mais recebeu títulos de doutor honoris causa concedido por quarenta e uma instituições, dentre elas, algumas das mais renomadas do mundo, a exemplo de Harvard, Cambridge e Oxford.

Defensor das causas sociais em combate às desigualdades e qualquer tipo de racismo e discriminação, advogou a favor dos marginalizados e oprimidos desta terra. Atuou em várias frentes e participou diretamente de projetos políticos e da administração pública, a exemplo de sua atuação na secretaria de educação de São Paulo, no governo de Luiza Erundina em 1989.<sup>2</sup>

A política, a democracia, a liberdade, a cidadania, a participação, a educação e o poder são temas transversais em toda teoria de Paulo Freire. Freire é um pensador do século XX

---

<sup>2</sup> Vide biografia resumida de Paulo Freire em [ebiografia.com/paulo\\_freire](http://ebiografia.com/paulo_freire)

que, com sua práxis educativa no Brasil e no mundo, pregou e viveu a boniteza de um sonho humano.

Ao esboçar essas primeiras aproximações nos interessa, sobretudo, apontar algumas contribuições de Paulo Freire em torno do debate sobre o respeito e a igualdade de gênero e as relações de poder no âmbito da gestão democrática e participativa da escola pública, semelhante ao que observamos nas narrativas das mulheres que foram reitoras das universidades públicas estaduais da Bahia.

Sobre a igualdade e respeito ao gênero feminino, em seu livro **Pedagogia da esperança: um retorno à Pedagogia do oprimido**, Paulo Freire comenta as cartas que recebeu de mulheres dos EUA sobre a linguagem machista do livro *Pedagogia do oprimido* que, segundo elas, era paradoxal ao conteúdo do livro que era denunciador e revolucionário. Segundo Freire, de início resistiu, pois entendia que quando falava homem, a mulher estaria necessariamente inclusa, mas no exercício da autocrítica se pôs a pensar se quando fala mulher automaticamente o homem estaria incluso e chegou à conclusão que essa premissa não era verdadeira, portanto, a partir daquele momento, Freire passou a se esforçar para não se repetir na linguagem e na ideologia machista sempre se referindo a homens e mulheres como seres humanos que se complementam e se interagem, mas que, com suas diferenças e peculiaridades não de ser mencionados devidamente e respeitados no seu lugar de fala e práxis existencial. “A discriminação da mulher, expressada e feita pelo discurso machista e encarnada em práticas concretas é uma forma colonial de tratá-la, incompatível, portanto, com qualquer posição progressista, de mulher ou de homem, pouco importa.” (FREIRE, 1992, p.35). Superar o discurso e as atitudes machistas é sem dúvida a forma de agir coerente com uma postura politicamente emancipatória e transformadora. Devemos repudiar, entretanto, “a prática política que se funde numa concepção mecanicista e determinista da história jamais contribuíra para diminuir os riscos da desumanização dos homens e das mulheres” (FREIRE, 1992, p.51).

No que diz respeito ao poder, em seu livro intitulado **Política e educação: ensaios**, Freire (2001, p. 8) afirma que, qualquer que seja a prática pedagógica não pode se dar fora da condição moral de respeito à natureza humana, pois, “sem a luta política, que é a luta pelo poder, essas condições necessárias não se criam. E sem as condições necessárias à liberdade, sem a qual o ser humano se imobiliza, é privilégio da minoria dominante quando deve ser apanágio seu”.

Em toda a literatura freireana, os fios que tecem a rede são feitos das relações de poder, em que, entre denúncias e anúncios, Freire convoca os oprimidos a lutar contra a opressão da elite mundial sobre os menos favorecidos da sociedade.

No livro **Medo e ousadia**, em que Paulo Freire desenvolve um diálogo com IRA SHOR, ao responder sua debatedora sobre a questão do poder e do fortalecimento diz Freire (1986, p. 71):

A questão do empowerment da classe social envolve a questão de como a classe trabalhadora, através de suas próprias experiências, sua própria construção de cultura, se empenha na obtenção do poder político. Isto faz do empowerment muito mais do que um invento individual ou psicológico. Indica um processo político das classes dominadas que buscam a própria liberdade da dominação, um longo processo histórico de que a educação é uma frente de luta.

De todas as obras de Paulo Freire, talvez seja a **Pedagogia do Oprimido** a que mais fica evidente o debate sobre a questão do poder, que direta ou indiretamente, tece a discussão sobre o opressor e o oprimido e como este último deve se organizar para se libertar das correntes do primeiro. “Nessa situação, os dominados, para dizerem a sua palavra, têm que lutar para tomá-la. Aprender a tomá-la dos que a detêm e a recusam aos demais, é um difícil, mas imprescindível aprendizado – é a "pedagogia do oprimido” (FIORI, 1987, p.14).

Nas primeiras palavras, Freire (1987, p.15) dedica a obra “AOS ESFARRAPADOS DO MUNDO E AOS QUE NELES SE DESCOBREM E, ASSIM DESCOBRINDO-SE, COM ELES SOFREM, MAS, SOBRETUDO, COM ELES LUTAM”, numa demonstração clara das relações de poder na dinâmica de vida da humanidade.

O livro escrito enquanto Freire estava no exílio no Chile, começa destacando a palavra-chave “o medo da liberdade”, que segundo o autor pode ser entendida como “o perigo da conscientização”. A consciência crítica é poder e, como tal, coloca a quem tem no perigo da luta contra quem julgar ser dono desse poder e procura dominar o corpo e a mente dos oprimidos. “Se a tomada de consciência abre o caminho à expressão das insatisfações sociais, se deve a que estas são componentes reais de uma situação de opressão” (FREIRE, 1987, p.15).

Segundo Freire (1987, p. 20), a primordial tarefa dos oprimidos é libertar a si mesmos e aos opressores das amarras da opressão, pois,

Estes, que oprimem, exploram e violentam, em razão de seu poder, não podem ter, roeste poder, a força de libertação dos oprimidos nem de si mesmos. Só o poder que nasça da debilidade dos oprimidos será suficientemente forte para libertar a ambos. Por isto é que o poder dos opressores, quando se pretende amenizar ante a debilidade dos oprimidos, não apenas quase sempre se expressa em falsa generosidade, como jamais a ultrapassa.

Nas relações de poder entre os seres humanos, de todas as classes, credos, raças/etnias, gênero e regionalidades, para combater a opressão, faz-se necessário “a superação da contradição (já que) é o parto que traz ao mundo este homem novo não mais opressor; não mais oprimido, mas homem libertando-se” (FREIRE, 1987, p.23). É na intrínseca relação entre teoria e prática, no entanto, no exercício constante da reflexão-ação, ação reflexão, que homens e mulheres transformam o mundo e, conseqüentemente suas respectivas realidades, superando, dessa forma, a contradição opressor-oprimidos.

Para Freire, o exercício do poder pelas lideranças, no caso aqui os gestores da escola pública, precisa considerar que a verdadeira autoridade não se dá por pura transferência, mas sim em uma delegação e adesão simpática, pois se a transferência do poder, entre lideranças e liderados, é feita de forma antipática e forçada pelo autoritarismo, acaba por esmagar as liberdades e autonomias dos membros do grupo. “Na teoria da ação dialógica, portanto, a organização, implicando em autoridade, não pode ser autoritária; implicando em liberdade, não pode ser licenciada” (FREIRE, 1987, p.111).

Contribuindo para o debate sobre a gestão, em um texto no formato de relatório, intitulado: **A propósito de uma Administração**, que consta de vários anexos com fotos de construções, instalações, ações de governo e documentos, Paulo Freire (1961), como que prestando contas à comunidade acadêmica da Universidade do Recife, elenca questões que julga importantes nos dezoito meses de gestão do então reitor da época, o professor João Alfredo. Apresenta várias ações de governo, a exemplo das construções, instalações, reformas, democratização de acesso, participação do corpo técnico administrativo, docentes e discentes no debate sobre questões de interesse da instituição, da comunidade local e nacional, intercâmbio com outras universidades e instituições públicas e privadas, fortalecimento das cátedras de ciências humanas e sociais, ciências naturais e da saúde, ciências matemáticas e exatas, engenharias, tecnologias da época, produção e divulgação do conhecimento, além, é claro, da formação de cientistas e diferentes profissionais exigidos pelo mercado de trabalho naquele tempo, na perspectiva de um otimismo crítico.

Ao relatar as ações na administração do magnífico reitor, Paulo Freire o faz preocupado com questões em torno da gestão democrática, participativa e autônoma da universidade, isso há sessenta anos, e, demonstra ainda, zelo com a relação da universidade e a comunidade local, com o desenvolvimento regional e nacional, atento ao desenvolvimento da época, bem como o acesso e permanência das camadas populares da sociedade na formação superior.

Em **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**, Freire (1997) nos chama atenção para pensar em um movimento dialético crítico entre o fazer e o pensar. Nos alerta para o respeito ao conhecimento do outro, da rigorosidade metódica e científica no pensar e no fazer, mas sem desprezar os saberes do senso comum e do bom senso; da ética e da estética; da curiosidade enquanto inquietação indagadora; lidar com os riscos e com os conflitos que são próprios da convivência humana; da consciência do inacabamento, do devir; o respeito à autonomia das pessoas; humildade, tolerância, luta esperança e tantos outros saberes necessários à prática educativa. Entendemos que esses saberes podem, perfeitamente, se estender ao exercício dos gestores da educação pública brasileira.

A respeito da gestão democrática e participativa, o que vale para toda a prática pedagógica freiriana, também se aplica às relações de poder na administração escolar em qualquer nível ou modalidade da educação pública. Ou seja, o diálogo, a participação, a aceitação das diferenças nos consensos e dissensos, na empatia, na escuta sensível, na autonomia, na liberdade e na autoridade, são características imprescindíveis a uma gestão escolar e democrática que se coloca como progressista e emancipatória, o que está de acordo com os relatos das mulheres reitoras que foram ouvidas nesta pesquisa. Nesse sentido, a autonomia dos sujeitos que compõem a equipe da gestão escolar deve ser respeitada, pois se trata de um imperativo ético e da dignidade a cada cidadão ou cidadã que faz parte do grupo. Não é uma concessão de favores (FREIRE, 1997).

A práxis pedagógica de Paulo Freire, alicerçada na dialética, na, na escuta sensível, na ética e na estética, na rigorosidade metódica e científica, no respeito aos saberes populares e do senso comum, na humildade, mas também no refinamento intelectual, pautado na democracia, na autonomia, na participação, na autoridade sem ser autoritário, na liberdade e na esperança é, sem dúvida, o pano de fundo para a efetivação de uma gestão educacional e escolar cujos princípios são emancipatórios e capazes de propiciar a dignidade humana.

## **5 GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTADUAIS DA BAHIA NA ÓTICA DE MULHERES REITORAS**

Na atuação das ex-reitoras das UEBAs, emerge, nas memórias coletivas e representações sociais, o processo eleitoral, que discute, entre outras questões, a campanha, os apoios políticos, dentro e fora da universidade, o pleito eletivo, as correlações de força e poder, os quais podemos resumir em duas palavras centrais: **embates** e **parcerias**.

Quando eleitas e nomeadas, dão início às atividades de gestão à frente das universidades, colocando-se à prova, no que se refere à competência para governar e liderar equipes, cujos termos que melhor definem essa trajetória são: **desafios** e **realizações**. Como afirma Moscovici ([2000] 2003), as interações humanas são permeadas por representações sociais que se ancoram e se objetivam em processos coletivos de convivências.

Conforme preconiza a legislação educacional brasileira em vigência (Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96, Plano Nacional de Educação, Lei 13.005/2014), a gestão educacional das instituições públicas deverá seguir procedimentos democráticos e participativos, incluindo a escolha dos gestores educacionais pela comunidade a que serve, mediante processo eleitoral.

Nesse sentido, sendo a universidade pública uma instituição que compõe o sistema educacional brasileiro, nela, comumente, candidatos à direção, coordenação e reitoria se submetem a eleições livres, diretas, com pequenas variações, a depender das normas complementares de cada estado da federação.

Embora os relatos das ex-reitoras das universidades públicas estaduais da Bahia tenham sido coletados individualmente, não se trata de uma recordação isolada de cada uma delas, já que cada memória se entrelaça em outras, que se relacionaram no tempo e no espaço das narrativas, pois, como afirma Halbwachs ([1968] 1990), é no coletivo dos membros de um grupo que a memória ganha força.

Segundo a professora Adélia, o desafio de articular ideias e reunir pessoas em um projeto comum de universidade, tanto acontece na campanha, quanto na gestão propriamente dita: “Se isso é riqueza, é complexidade e o grande desafio é fazer consensos e sínteses” (PINHEIRO, em 06/12/2017). A propósito, Freire (1987) em *Pedagogia do Oprimido* descreve com clareza a necessidade de se fazer a síntese cultural para a promoção do debate e da mudança.

Nas memórias e representações sociais das ex-reitoras das UEBAs sobre a campanha eleitoral, de forma mais evidenciada aparece a ocupação de cargos dentro da instituição, a

exemplo da coordenação de colegiados, núcleos de pesquisa e extensão, áreas, laboratório, museus e instituições ligadas à universidade, direção de departamentos, pró-reitorias, como o fator que possibilita se chegar à reitoria.

Em processos democráticos para escolha de gestores públicos, a participação é o elo entre lideranças e liderados, segundo o interesse de todos que trabalham na instituição e em prol dos interesses da comunidade a que servem (ABRANCHES, 2003). Em um processo de reconhecimento e de apoio da comunidade local, a gestão ganha um contorno de coletividade e de esforço conjunto para alcançar os objetivos sociais previstos pela instituição. Paro (2008) afirma que, quando lutamos por participação na gestão escolar, os membros da comunidade acadêmica se unem em torno de projetos comuns que visem à melhoria para todos.

Anaci Paim, ex-reitora da UEFS, relata que instituições, a exemplo da Associação Comercial da Cidade, Maçonaria e da própria Prefeitura Municipal, foram grandes parceiras da universidade e fundamentais, durante sua gestão, na construção de clínicas, laboratórios e bibliotecas, na doação de terreno e material necessários para o horto florestal. Assim como a colega Anaci, a professora Iara Cunha (também ex-reitora da UEFS) contava com o apoio da comunidade interna e externa da universidade.

Como mencionamos anteriormente, para Torres (2001) o conteúdo de uma democracia está relacionado com o sistema de participação política do povo nos assuntos públicos, então, assim como as participantes da pesquisa, Cunha (2009) salienta sempre a necessidade de proceder democraticamente na gestão pública.

Da mesma forma, a professora Adélia (ex-reitora da UESC), para chegar ao cargo de reitora, também contou com apoio da comunidade acadêmica, da comunidade externa à universidade e de autoridades políticas, pois, segundo ela, não se chega a lugar algum sem o apoio da coletividade. Assim, “Como os demais processos sócio-humanos, a participação é suscetível de crescimento de tipo biológico. Ela pode ser aprendida e aperfeiçoada pela prática e reflexão” (SOUZA, 2007, p.63-64).

A professora Iara Cunha também fala do exercício de poder e das relações políticas durante seu mandato frente à reitoria da UEFS, mas, antes mesmo de sua gestão, ainda no final da década de 1960 quando ela ingressou na universidade, ela menciona o papel de alguns políticos para o desenvolvimento e interiorização do ensino superior no Estado da Bahia. Sobre o exercício de sua gestão na reitoria da UEFS, a professora Iara relata os desafios enfrentados diante do contexto político, social e econômico do Brasil, com inflação alta e perdas salarias.

A década de 1980 foi um período de criação de partidos políticos no Brasil, mas, também, de movimentos sociais e sindicais organizados, que, após a ditadura militar nas décadas anteriores, lutavam pela redemocratização do país e cobravam dos governos (federal, estaduais e municipais), políticas públicas de inclusão social e de desenvolvimento da nação. “Sem a luta política, que é a luta pelo poder, essas condições necessárias não se criam. E sem as condições necessárias à liberdade, sem a qual o ser humano se imobiliza, é privilégio da minoria dominante quando deve ser apanágio seu” (FREIRE, 2001, p.8). Tudo isso teve reflexo direto na gestão universitária, conforme afirma a professora Iara: “Além do mais, os movimentos, eu diria os movimentos políticos, as tendências políticas, muito acirradas dentro da universidade. Mas, hoje, parece que está até pior, eu acho” (PIRES, em 06/02/2018).

De maneira central, na memória coletiva e nas representações sociais das ex-reitoras entrevistadas, é de fundamental importância o **apoio** para sustentar uma candidatura e desenvolver uma gestão satisfatória, dentro e fora da universidade. Inicialmente porque sem empatia e conquista não se faz parcerias e, portanto, não se torna alguém conhecido o suficiente para ser escolhido como representante do grupo.

Sem o apoio externo de instituições e de pessoas que necessitam dos serviços oferecidos pela universidade e que têm algo a oferecer, a interagir, a somar, como as instituições políticas, econômicas, científicas, sociais, culturais, jurídicas, o gestor da universidade pública encontrará dificuldades para honrar com seus compromissos institucionais e realizar promessas de campanha.

Na concepção da professora Renée Nogueira (ex-reitora da UESC), a base estratégica para a construção da universidade são as pessoas. A universidade, segundo ela, deve respeitar e criar condições para que a diversidade e a pluralidade de ideias estejam presentes no fazer acadêmico, em uma postura dialógica em torno de objetivos comuns, em função de um serviço público. “A universidade deve abrigar todas as correntes ideológicas, por isso se destaca na sua responsabilidade social, que é o poder que ela tem de, vamos dizer, criticar, discernir, orientar, educar” (NOGUEIRA, em 05/12/2017). No respeito às diferenças e correntes ideológicas está o respeito às autonomias individuais que tanto fala Paulo Freire (1997).

Para a professora Renée, a universidade é local, regional e global ao mesmo tempo e precisa dialogar com toda essa multiplicidade e complexidade. A ex-reitora pondera que o foco da universidade é a responsabilidade social e a produção do conhecimento e um dos seus

principais compromissos é a formação de profissionais qualificados para servir a sociedade, de acordo com o aparato científico e tecnológico.

Segundo Paim (2018) a busca pelo conhecimento e o desenvolvimento da ciência é permanente e a verdade é infinita, portanto, a universidade é uma obra inacabada e nenhum gestor pode dizer que a deixou pronta; pelo contrário, deixou-a em construção. “Não tem engenheiro que termine a obra na universidade, é uma obra inacabada, ela revela o tempo dos homens” (PAIM, em 05/02/2018). Conforme Freire (1997), somos seres inacabados e isso nos possibilita uma experiência vital que é a consciência do nosso devir a ser. Assim, pessoas e instituições são inconclusas e inacabadas, o que potencializa a criação, recriação e inovação.

Anterior à gestão da professora Anaci, a professora Iara Cunha relata que a UEFS foi uma das primeiras universidades do país a ter um modelo novo de *campus* departamental, nos anos de 1970.

Dentro da UESC, nas palavras da professora Adélia, sempre houve um equilíbrio de gênero na gestão da instituição e, na reitoria, as mulheres tiveram mais mandatos do que os homens, “[...] porque a universidade, talvez seja uma das instituições mais complexas que conhecemos na sociedade atual. Uma universidade ela é tanto mais rica quanto seja a diversidade que a permeia” (PINHEIRO, em 06/12/2017).

Outras representações sociais de destaque na memória das ex-reitoras, se relacionam ao conhecimento. Saber ser, saber fazer, saber, constituem elementos necessários ao reitor ou reitora de uma universidade pública. O conhecimento, assim como a própria universidade, é inacabado e se adquire por vários caminhos: pela experiência no cotidiano da função, pela formação, e pela convivência dentro e fora da universidade.

Como vimos, um dos pilares do poder é o conhecimento. Pelo conhecimento o gestor ou gestora presta melhor serviço à sociedade e ganha respeito dos seus liderados dentro da comunidade acadêmica. Pela sabedoria conduz a política da instituição e pela ética cuida do bem público que está sob sua responsabilidade.

Na gestão universitária, para além do planejado, é preciso lidar com as ocorrências diárias imprevistas e, para tanto, fazem-se necessários criatividade e o risco calculado (FREIRE, 1961), pois nem tudo sai como o previsto pela equipe gestora. Ser uma pessoa que sabe enfrentar os desafios cotidianos, essa é mais uma das representações sociais das mulheres entrevistadas.

Enfim, ser reitor ou reitora de uma universidade é estar aberto para o novo sem abrir mão do tradicional; é conviver com o universal, com a diversidade, com a multiculturalidade;

é lidar com os saberes científicos, mas também com os saberes que não se encaixam nos cânones da ciência academicista (FREIRE, 1961).

Segundo a professora Ivete, uma vez se tornando reitora da universidade, há de se lembrar que uma gestão se faz em equipe, com a participação de toda a comunidade acadêmica e com representantes da comunidade local, em um exercício constante de democracia e autonomia universitária.

Pelo contexto de dilemas, as condições de participação não serão dadas. Antes, devem ser construídas no processo de enfrentamento, repelindo discursos e atitudes imobilizadoras e conformistas. Nesse sentido, sobressaem duas premissas: i) aprende-se a participar, participando; ii) a participação ativa cinde espaços, rompe com condicionantes, luta por condições, agrega e organiza-se junto a outros, formando um coletivo. (COUTINHO; LAGARES, 2017, p.844-845).

Durante o seu mandato, tanto na primeira quanto na segunda gestão, a professora Ivete Sacramento explica que fez uma gestão democrática e participativa, em constante diálogo com toda a comunidade acadêmica e com representantes governamentais e não governamentais da sociedade local, nacional e internacional, o que elevou o reconhecimento e a qualidade dos serviços prestados pela UNEB.

Para a professora Renée, investir no pessoal que trabalha na universidade é uma maneira inteligente de qualificar uma gestão, pois os projetos que visam à produção do conhecimento, bem como sua democratização são realizados por pessoas que têm clareza e criticidade, o que só pode acontecer com uma formação inicial e continuada sólida e de qualidade.

Nas palavras da professora Renée, “a universidade se faz com inteligências, com a participação de pessoas altamente qualificadas” (NOGUEIRA, em 05/12/2017). Nesse sentido, a universidade congrega uma diversidade de ideias, de concepções políticas, filosóficas e ideológicas que devem convergir para objetivos comuns em prol da coletividade, por isso, a democracia, a participação e a autonomia são valores caros à instituição educacional e às demais instituições públicas que servem à humanidade, como sempre defendeu Paulo Freire.

Assim, a professora afirma que essa dinâmica do poder, de ampliar o conhecimento, através da participação na gestão universitária é o caminho mais certo para se chegar à reitoria. Acredita que a competência para ser gestor de uma universidade pública se amplia e se fortifica pelo conhecimento: “[...] pelo acesso à educação de qualidade vai lhe dar um

posicionamento melhor em qualquer que seja a situação que você esteja. Educação de qualidade muda o mundo. Porque não é ela sozinha que muda o mundo, mas ela muda as pessoas e as pessoas vão mudar o mundo” (PAIM, em 05/02/2018).

A professora Adélia reconhece que em um coletivo sempre vai haver conflitos e divergências, mas que isso é natural em processos e ambientes democráticos, autônomos e participativos. Segundo ela, a UESC é uma instituição de ensino reconhecida pela sua tradição democrática e participativa, com fortes vínculos com setores organizados da sociedade local e movimentos sociais diversos. Ao reportar às suas memórias coletivas e suas representações sociais, a professora Adélia comenta a respeito do perfil de liderança dela, o exercício de poder e demonstração de autoridade, assim como sobre a relação do conhecimento e do poder na academia e das relações políticas que, segundo ela, são importantes no exercício da função de reitora. Vimos em *Pedagogia do Oprimido*, com Paulo Freire (1987), que a liderança se faz por uma conquista simpática, uma adesão de todas as pessoas do grupo. Uma liderança que tem autoridade e que não seja autoritária ou licenciosa e que não age de forma antipática e grosseira.

A autoridade das mulheres que chegam ao cargo de reitora da universidade pública é firmada ao longo de sua carreira profissional junto à comunidade acadêmica, e sua apresentação é feita muito antes do período de campanha eleitoral. Diferente do autoritarismo que se chega pela força, a autoridade, geralmente, se faz pela conquista, pelo carisma e pelo respeito a uma liderança.

Nas memórias coletivas e representações sociais das ex-reitoras, entre as realizações e os desafios de suas respectivas gestões nas universidades públicas estaduais da Bahia, merecem destaques a educação e a formação das pessoas, quando os cursos de graduação e pós-graduação, a formação em serviço através de vários cursos de capacitação, aliados à pesquisa e à extensão, como espaços permanentes de aprimoramento pessoal e profissional são valorizados. Dessa forma, para as ex-reitoras, o que há de mais importante nas universidades são as pessoas, tudo mais constitui meios para se chegar aos fins da educação que é servir bem as pessoas que dela usufruem.

No exercício de suas funções, as mulheres que foram reitoras das UEBA's, em suas representações sociais, destacam o cuidado com a ampliação do espaço físico das Universidades, construindo pavilhões de salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios, estacionamentos ou até mesmo estruturas completas, a exemplo de novos departamentos. Nesse sentido, há uma preocupação com a aquisição de equipamentos, de aprimoramento

tecnológico e aperfeiçoamento com a comunicação através de veículos como TVs, rádios, revistas e jornais.

O jeito de governar democraticamente, respeitando a participação, a autonomia e as decisões coletivas também está presente nas representações sociais das entrevistadas. Elas acreditam que o poder deve ser diluído e compartilhado, já que o projeto de universidade é um projeto coletivo e que visa o bem público de todos para todos. Não admitem, portanto, uma gestão autoritária e centralizadora.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nas representações sociais das pessoas que acreditam nos princípios republicanos e democráticos de um estado de direito, a crença na gestão democrática e participativa das instituições públicas coaduna com a ideia de escolha dos gestores, através de eleições livres e diretas, e está ligada aos apoios e às relações políticas dentro e fora das universidades. Vale ressaltar que a escolha de gestores das instituições públicas por processos democráticos e participativos está ameaçada no atual contexto político nacional.

Em processos democráticos para escolha de gestores, seja na universidade, seja em outras instituições públicas, as pessoas que se alinham a esse regime de governo têm em suas representações sociais as eleições como uma forma adequada para escolher os representantes aos cargos de poder na política em geral e, em específico, nas universidades.

Contudo, consta nas representações sociais de muitas pessoas, dentro e fora das universidades, a ideia de que a política ou a disputa a cargos públicos não é adequada ao gênero feminino. As mulheres costumam ser vistas como frágeis para liderar um povo, resquícios de uma mentalidade patriarcal, que deu base à formação da sociedade brasileira. Em parte, essas representações sociais justificam o pequeno quantitativo de mulheres que foram eleitas até hoje para a reitoria das universidades públicas baianas.

Como vimos na teoria freiriana, a gestão democrática da escola pública se faz com inclusão, com amorosidade e com a participação efetiva e afetiva de homens, mulheres e demais recortes de gênero, sem qualquer tipo de racismo, machismo e discriminação em qualquer espécie. Somente dessa forma podemos acreditar em uma sociedade mais justa e mais humana.

## **REFERÊNCIAS**

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

AMARAL, Josiane Carolina Soares Ramos do. In: **Revista brasileira de política e administração da educação** (rbpae). v.24, n.2, mai./ago.2008, p.249-271.

ARENDT, Hannah, 1906-1975. **A condição humana**. Trad. Roberto Raposo; ver. e aprs. Adriano Correia. 13. ed. ver. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa (Portugal): Edições 70, 1977.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. trad. Carmen C. Varriale et al.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacaís. 11.ed. Brasília: Editora Universidade de, 1998.

BOBBIO, Noberto. **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BOBBIO, Noberto. **Estado, Governo, Sociedade**: Para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.

BRASIL. LDB - *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996*. Editora Saraiva, 1996.

BUTLER, Judithe. **A vida psíquica do poder**: Teorias da sujeição. Trad. Rogério Bettoni. 1.ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

COUTINHO, Luzenir Poli; LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática frente ao contexto da Nova Gestão Pública. In: **Revista brasileira de política e administração da educação** (rbpae). v.33, n.3, set./dez.2017, p.835-848.

CUNHA, Maria Isabel da; SOARES, Sandra Regina; RIBEIRO, Marinalva Lopes (Orgs.). **Docência Universitária**: profissionalização e práticas educativas. Feira de Santana: UEFS Editora, 2009.

FIALHO, Nádía Hage. **Universidade multicampi**. Brasília: Autores Associados: Plano Editora, 2005.

FREIRE, Paulo, 1921 – 1997 **Política e educação**: ensaios / Paulo Freire. – 5. ed - São Paulo, Cortez, 2001. (Coleção Questões de Nossa Época; v.23).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. **A propósito de uma administração**. Recife: Imprensa universitária, 1961.

FREIRE, Paulo. **Medo e Ousadia** – O Cotidiano do Professor / Ira Shor, Paulo Freire; tradução de Adriana Lopez; revisão técnica de Lólio Lourenço de Oliveira. – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um encontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Org. e Trad. Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória coletiva**. 2. ed. Trad. Laurent Léon Schaffter. São Paulo: Revista dos Tribunais LTDA, 1990.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 4. ed. São Paulo, Cortez, 2007.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. Editado em inglês por Gerard Duveen; traduzido do inglês por Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora. **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

PARO Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo: Ática, 2008.

SOUZA, Irlena Moreira Lopes de. **Uma análise da participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Profª Norma Vídero – Município de Itabuna-Ba**. Dissertação de mestrado, 152 fls. Salvador, 2007.

TEIXEIRA, Anísio Spínola (1900-1971). **Educação para a democracia**: introdução à administração educacional. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2007.

TORRES, Carlos Alberto. Educação, Democracia e Cidadania. Tensões e dilemas no mundo contemporâneo. In: TEODORO, António (Org.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 4.ed. São Paulo: Córtext: Instituto Paulo Freire, 2001.p.

WEBER, Max, 1864-1920. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

VARELA, Nuria. **Feminismo para principiantes**. Barcelona (Espanha): No ficción, 2013.